

University of Groningen

Kunst & klant in de Nederlandse podiumkunsten

Joostens, Kim Sarah

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2012

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Joostens, K. S. (2012). *Kunst & klant in de Nederlandse podiumkunsten: naar een betere ruil van waarden tussen aanbieders en publiek*. [, Rijksuniversiteit Groningen]. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Kunst & Klant in de Nederlandse podiumkunsten

Naar een betere ruil van waarden tussen aanbieders en publiek

Kim Joostens



rijksuniversiteit
 groningen

Kunst & Klant in de Nederlandse podiumkunsten

Naar een betere ruil van waarden tussen aanbieders en publiek

Proefschrift

**ter verkrijging van het doctoraat in de
 Letteren**

aan de Rijksuniversiteit Groningen

op gezag van de

Rector Magnificus, dr. E. Sterken,

in het openbaar te verdedigen op

donderdag 12 januari 2012

om 16.15 uur

door

Kim Sarah Joostens

geboren op 24 januari 1980

te Enschede

Promotor: Prof. dr. J.J. van Maanen

Co-promotor: Dr. P.J.D. Gielen

Promotiecommissie: Prof. dr. G. Hagoort (Universiteit Utrecht)
Prof. dr. B.P. van Heusden (Rijksuniversiteit Groningen)
Prof. dr. A. Schramme (Universiteit Antwerpen)

ISBN: 978-90-367-5243-5

Woord vooraf

“Dit is hoe we het doen. Al jaren. Dus...dat verwachten we ook van jou”, was het commentaar van de marketing manager op mijn vraag naar de effectiviteit van wat me zojuist was opgedragen. Geruisloos verliet hij de kamer, mij achterlatend met een berg enveloppen en een stapel concertaankondigingen. Vol verbazing las ik de weinig prikkelende tekst op het oranje papier – ervan overtuigd dat dit niet de bedoeling kon zijn. Het was mijn eerste werkdag als medewerker marketing/communicatie bij het symfonieorkest, en nu al vroeg ik me vertwijfeld af wat ik hier deed. Pas afgestudeerd op het boeiende thema Kunstmarketing, vol plannen om de wereld te verbeteren en vastbesloten om op z’n minst een miljoenenpubliek te bereiken voor al het moois dat dit orkest creëerde, was dit een harde, frustrerende confrontatie met de realiteit van de podiumkunstenpraktijk. Maar tegelijkertijd vormde dit ook een waardevol besef, dat een extra dimensie gaf aan het bericht van mijn toekomstige promotor Hans van Maanen, dat in maart 2006 mijn kantoortje bereikte: “Kim, het is rond. We hebben het geld om je aan te stellen als promovendus.” Na zeven maanden van flyers kopiëren, persberichten versturen en advertentieprijsen vergelijken, zou ik dan toch nog de kans krijgen om écht iets te betekenen in de wereld van de podiumkunstmarketing. Niet zozeer door als een soort *superwoman* de praktijk van binnenuit te veranderen, zoals ik oorspronkelijk min of meer van plan was (ik had helaas ondervonden dat dat niet werkte) – maar door middel van een promotieonderzoek aan de Rijksuniversiteit Groningen, mede mogelijk gemaakt door het (toen nog operationele) Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing. De mogelijkheid om vier jaar lang academisch onderzoek te doen, vast te stellen waar de knelpunten in de kunstmarketingpraktijk precies lagen en hoe de (veel verder ontwikkelde) theorie zou kunnen bijdragen aan het verbeteren van de situatie, leek mij meer zinvol. En nu, in 2011, ligt hier het resultaat. Of de erin gepresenteerde ideeën daadwerkelijk gaan bijdragen aan een beter publieksbereik voor de podiumkunsten, moet uiteraard nog blijken. Maar de mogelijkheid is er.

Het feit dat alleen mijn naam op de kaft van dit proefschrift prijkt, is eigenlijk niet helemaal terecht. Hoewel het bestaan van een promovendus vrij eenzaam heet te zijn, heb ik niet vaak het gevoel gehad dat ik er alleen voor stond. Je zou kunnen zeggen dat het begrip *co-creatie*, dat een belangrijke rol speelt in de argumentatie van mijn onderzoek, ook van toepassing is op de daadwerkelijke totstandkoming daarvan: ik heb het geluk gehad bij het schrijven omringd te zijn geweest door bijzondere mensen die allemaal, ieder op zijn of haar eigen manier, een stukje verantwoordelijkheid dragen voor het feit dat het proefschrift er toch echt (in deze vorm) gekomen is.

Mijn allergrootste dank gaat uit naar mijn promotor, Hans van Maanen. Uiteraard vanwege zijn kritische blik en waardevolle aanwijzingen met betrekking tot de inhoud en de vorm van het onderzoek, maar meer nog dan dat vanwege zijn kwaliteiten als motivator en inspirator. Zijn onvermoeibare optimisme, geduld en enthousiasme, en vooral ook zijn wonderbaarlijke vermogen mij het vertrouwen in mezelf terug te geven op de momenten waarop ik overwoog mijn academische carrière te verruilen voor een baantje achter de kassa bij de Albert Heijn. Ook heb ik goede herinneringen aan Miranda Boorsma. In de eerste plaats omdat zij degene was die mijn speciale belangstelling voor het uitdagende veld van de kunstmarketing aangewakkerd heeft in haar inspirerende colleges, en ten tweede vanwege haar professionele begeleiding bij het opzetten van het promotieonderzoek. Ook ben ik qua begeleiding dank verschuldigd aan Karin Klooster, van het toenmalige Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing. Haar betrokkenheid, bereidheid om altijd en overal mijn vele vragen te beantwoorden, mijn teksten te lezen en deze van commentaar te voorzien, heeft ervoor gezorgd dat mijn archiefonderzoek in Den Haag niet alleen nuttig, maar ook erg aangenaam was. Inspirerend waren de gesprekken met medewerkers van verschillende podia en gezelschappen, die me met verhalen over hun dagelijkse praktijk waardevolle informatie hebben verschaft om mijn resultaten te onderbouwen. Verder heb ik veel gehad aan de gesprekken met Jaap Boter van de Vrije Universiteit, die mij er halverwege mijn onderzoek toe hebben aangezet niet de algemene marketingtheorie, maar juist de rol van het cultuurbeleid als invalshoek te hanteren. Hoewel het omgooien van het onderzoek mijn wereld even behoorlijk op zijn kop zette, is het absoluut de moeite waard geweest. Daarnaast wil ik Cedric Stalpers, docent Marketing & Onderzoeksmethoden aan de Universiteit van Tilburg, danken voor zijn tijd en inspanning om een aantal hoofdstukken van commentaar te voorzien.

De in het kader van mijn proefschrift benodigde co-creatie was niet alleen professioneel van aard. Omdat ik tijdens het schrijven een tijdlang in Haarlem woonde en in Groningen werkte, kreeg ik ook met een aantal logistieke uitdagingen te maken. In die zin wil ik, behalve de NS en haar mobiele internetvoorziening, zeker Jan Roeland danken voor het feit dat ik zijn huis en zijn drie katten een jaar lang iedere week mocht 'lenen'. En dat geldt ook voor de beide Mariekes, Hoeksma en Voorzee, lieve vriendinnen die altijd een fijne logeerplek voor me hadden in het centrum van Groningen. Al woonde ik er op een gegeven moment niet meer, dankzij deze drie is deze stad altijd een thuishaven voor me gebleven. In dat laatste heeft Eva Rovers, collega-promovendus en een van mijn allerliefste vriendinnen, ook een grote rol gespeeld. Aan onze vrijwel dagelijkse koffiepauzes bij onze jongens van de 'Simon' zal ik de rest van mijn leven met een grote glimlach terugdenken. Ik hoop ook van harte dat we deze in de heel nabije toekomst bij 'Simon' Amsterdam kunnen gaan voortzetten.

Heel veel dank voor hulp, wijsheid, vriendschap en/of relativiseringsvermogen gaat ook uit naar, onder vele anderen: mijn collega-promovendi van Kamer 113, Joshua Edelman (zonder wie de Engelse vertaling achterin dit boek er toch echt anders had uitgezien), Peter Flach, Pascal Gielen, Martin van Ginkel, Quirijn van den Hoogen, Rick Joostens, Robin Joostens, Frederic van Kleef (Koffietijd!), Edoardo Mentegazzi (verantwoordelijk voor de mooie omslag), Ruurd Mulder, Jos en Peter Paffen, Marlieke Wilders (omdat de laatste loodjes toch net iets lichter worden als je ze samen draagt), Marijke Wubbolts en Antine Zijlstra.

Degene aan wie ik in de privésfeer verreweg het meest te danken heb gehad (en die het tegelijkertijd zonder twijfel het zwaarst te verduren heeft gehad van iedereen), is mijn liefde Thijs Paffen. Voor zijn geduld en begrip ten aanzien van mij voel ik niets dan bewondering (en verbazing). Maar het is vooral zijn unieke vermogen om mij op precies de juiste momenten aan te moedigen danwel af te remmen, dat van onbeschrijflijke waarde is geweest voor het bewaken van mijn gezondheid en geluk. Tot slot verdienen ook mijn ouders, Linda de Vries en Henk Joostens, nog een speciale vermelding. Zonder hen was ik überhaupt nooit zo ver gekomen. Ik kan niet in woorden vatten hoe dankbaar ik ben voor het feit dat zij mij van jongs af aan vrij hebben gelaten in het maken van mijn eigen keuzes, en mij daarbij altijd hun onvoorwaardelijke vertrouwen hebben geschonken.

Kim Joostens

Kunst & Klant in de Nederlandse podiumkunsten

Naar een betere ruil van waarden tussen aanbieders en publiek

Kunst & Klant in de Nederlandse podiumkunsten

Inhoudsopgave

Opbouw van de studie	7
HOOFDSTUK 1 – INLEIDING: OVER DE KLOOF TUSSEN AANBOD EN AFNAME VAN GESUBSIDIEERDE PODIUMKUNSTEN	9
§ 1 Trend in het Nederlands cultuurbeleid – groeiende nadruk op publieksbereik	10
§ 1.1 Naar een cultuurbeleid in Nederland	11
§ 1.2 Van spreidingsideaal tot actieve publiekswerving: op weg naar een balans tussen aanbod en afname	14
§ 1.3 Overheidsmaatregelen ter bevordering van een evenwicht tussen aanbod en afname	16
§ 1.3.1 <i>Veranderende criteria</i>	18
§ 1.3.2 <i>Spreiding</i>	22
§ 1.3.3 <i>Cultuureducatie</i>	25
§ 1.3.4 <i>Verzakelijking</i>	26
§ 1.3.5 <i>De ketengedachte</i>	29
§ 2 Publieksbereik in de praktijk	31
§ 2.1 Het aanbod van de podia	32
§ 2.2 Afname van de podiumkunsten door het publiek	34
§ 3 Problematiek rond de afstemming van aanbod en afname in de gesubsidieerde podiumkunsten	36
§ 3.1 Complexiteit en culturele competentie	36
§ 3.2 Sociaal-demografische factoren	38
§ 3.3 Behoeften en mogelijkheden	40
§ 4 Kunstmarketing: de oplossing voor het participatieprobleem?	43
§ 4.1 Marketing biedt mogelijkheden, maar nog niet de gewenste resultaten	44
§ 4.2 Tot slot	47
HOOFDSTUK 2 – DE WERKWIJZE	49
§ 1 Probleem- en doelstelling	49
§ 2 Verantwoording	49
§ 3 Afbakening van begrippen	51
§ 4 Opbouw van het onderzoek	58

HOOFDSTUK 3 – WAARDENRUIL IN PRODUCTIE, DISTRIBUTIE EN RECEPTIE	63
§ 1 Het productiedomein in de podiumkunsten	63
§ 1.1 Wat doet theater?	65
§ 1.1.1 <i>De dramatische structuur</i>	66
§ 1.1.2 <i>De theatrale belevenis</i>	69
§ 1.2 Wat doet muziek?	71
§ 1.2.1 <i>Stof in klanken</i>	73
§ 1.2.2 <i>Muzikale vormen</i>	77
§ 1.2.3 <i>De muzikale belevenis</i>	79
§ 1.3 Esthetische communicatie in theater en muziek	81
§ 2 Het receptiedomein in de podiumkunsten	86
§ 2.1 Waarden als motivatie	86
§ 2.1.1 <i>Behoeften en functies</i>	87
§ 2.1.2 <i>Intrinsieke, semi-intrinsieke en extrinsieke waarden</i>	91
§ 2.2 Voor-waarden voor het realiseren van waarden	93
§ 2.2.1 <i>Culturele competentie</i>	94
§ 2.2.2 <i>Sociografische positie</i>	97
§ 2.3 Te realiseren waarden en de functies die zij dienen	98
§ 3 Het distributiedomein in de podiumkunsten	101
§ 3.1 De ontmoeting tussen productie en receptie: de organisatie van het distributiedomein	102
§ 3.2 De totaal gepercipieerde kunstbeleving	105
§ 3.3 De rol van de distributie in het creëren en versterken van te realiseren waarden	107
§ 3.3.1 <i>Creëren van unieke waarden: het sociale aspect van de distributie</i>	108
§ 3.3.2 <i>Facilitaire eigenschappen</i>	109
§ 3.3.3 <i>Ondersteunende eigenschappen</i>	111
§ 3.3.4 <i>Organisatie van de interactie met potentiële recipiënt</i>	113
§ 4 Conclusie	114
 HOOFDSTUK 4: 30 JAAR ACADEMISCH DENKEN OVER MARKETING IN DE KUNSTEN	 119
§ 1 Marketing in algemene zin: context voor het ontstaan van kunstmarketing	121
§ 2 De ontwikkeling van de kunstmarketingtheorie (1975-2009)	129
§ 3 Het oriëntatiedilemma: het fundamentele spanningsveld tussen kunst en marketing	133
§ 3.1 Kernaspecten van het oriëntatiedilemma	138
§ 3.1.1 <i>Visies op het functioneren van het kunstproduct in het waardenruilproces</i>	138
§ 3.1.2 <i>Visies op het functioneren van de gebruiker in het waardenruilproces</i>	141
§ 3.2 Houdingen ten opzichte van het oriëntatiedilemma	144
§ 4 Het niveau waarop marketing in de kunstorganisatie functioneert: ontwikkelingen tussen 1975 en 2009	158
§ 5 Strategische concepten in de kunstmarketingliteratuur	167
§ 6 Conclusie	175

HOOFDSTUK 5: KUNSTMARKETING IN DE PRAKTIJK VAN NEDERLANDSE PODIA 181

§ 1 Uitgangspunten voor de analyse van kunstmarketing in de praktijk	181
§ 2 Het oriëntatiedilemma in de Nederlandse podiumkunstprijktijk	189
§ 2.1 Hoe verhouden marketingafdeling en artistieke afdeling zich tot elkaar?	190
§ 2.1.1 <i>Visies op het functioneren van het kunstproduct in het waardenruilproces</i>	190
§ 2.1.2 <i>Visies op het functioneren van de gebruiker in het waardenruilproces</i>	191
§ 2.1.3 <i>De verhouding tussen marketing- en artistieke afdeling</i>	195
§ 2.2 Hoe gaan podia in de praktijk om met het spanningsveld?	199
§ 2.3 Samenvattend: in hoeverre leeft het dilemma daadwerkelijk bij de podia?	201
§ 3 Het niveau waarop marketing functioneert in kunstorganisaties	202
§ 3.1 Marketing op organisatieniveau	203
§ 3.1.1 <i>Behoort marketing tot de standaardprocedures van een organisatie?</i>	203
§ 3.1.2 <i>In hoeverre is er in de missie aandacht voor de gebruikers van kunst?</i>	206
§ 3.1.3 <i>Zijn er tekenen zichtbaar van institutionalisering van marketing in de podiumkunstwereld?</i>	208
§ 3.2 Marketing op strategisch niveau	211
§ 3.2.1 <i>Heeft de organisatie een marketingafdeling?</i>	212
§ 3.2.2 <i>Welke strategische keuzes maakt de marketingafdeling?</i>	214
§ 3.3 Marketing op instrumentniveau	220
§ 3.3.1 <i>Welke keuzes worden gemaakt met betrekking tot het product?</i>	220
§ 3.3.2 <i>Welke keuzes worden gemaakt met betrekking tot de prijs?</i>	220
§ 3.3.3 <i>Welke keuzes worden gemaakt met betrekking tot de plaats/distributie?</i>	222
§ 3.3.4 <i>Welke keuzes worden gemaakt met betrekking tot promotie/communicatie?</i>	224
§ 4 Strategische concepten in de kunstmarketingpraktijk	225
§ 5 Conclusie	229

HOOFDSTUK 6: NAAR EEN PASSEND KUNSTMARKETINGCONCEPT 235

§ 1 Keuzes in het kader van het basisconcept	236
§ 1.1 Het oriëntatiedilemma	237
§ 1.1.1 <i>De ervaring van het kunstproduct: de theatrale en de muzikale artistieke kern</i>	241
§ 1.2 De omgang met het oriëntatiedilemma	242
§ 1.3 De rol van marketing in de organisatie	250
§ 1.4 Een basisconcept voor kunstmarketing	254
§ 2 Terugkoppeling naar beleidskader	256
§ 2.1 Antwoorden aan de podiumkunstensector	257
§ 2.2 Antwoorden aan de overheid	258
Tot slot	262
Literatuur	263
Bijlagen	271
English summary	297

De opbouw van de studie

Kwaliteit en vernieuwing stonden lange tijd centraal in het Nederlandse kunstbeleid, waardoor een veelzijdig, kwalitatief hoogstaand podiumkunstaanbod ontstond. Dit aanbod ontwikkelde zich echter in een zodanig hoog tempo dat het in de jaren zeventig de aansluiting met de maatschappij dreigde te verliezen. De overheid reageerde op de gestaag teruglopende bezoekersaantallen door vanaf de jaren tachtig meer nadruk te leggen op het belang van publieksbereik in de podiumkunsten, en beschouwde kunstmarketing als het instrument bij uitstek om aanbod en afname weer in evenwicht te brengen. Dat leek een logische keuze: kunstmarketing is immers per definitie gericht op het bevorderen van de ruil van waarden tussen kunstorganisaties en doelgroepen. Verrassend genoeg bleef het gewenste resultaat uit – en dat roept vragen op. Is de inzet van kunstmarketing, tegen alle verwachtingen in, toch ongeschikt als instrument? Of worden de mogelijkheden ervan misschien niet voldoende benut? Wat gaat er niet goed, en hoe kan het beter?

Deze studie geeft, met name vanuit het perspectief van de Nederlandse podia, antwoord op deze vragen. Enerzijds evalueert zij kunstmarketing als instrument om een betere afstemming tussen aanbod, distributie en afname in de gesubsidieerde podiumkunsten te realiseren, anderzijds ontwikkelt zij effectievere methoden om marketing in de podiumkunsten vorm te geven.

In hoofdstuk 1 wordt de achtergrond van het probleem uitgewerkt, waarna in hoofdstuk 2 de onderzoeksopzet gepresenteerd wordt. Hoofdstuk 3 gaat vervolgens in op het functioneren van productie, distributie en receptie in de podiumkunsten, waarbij het waardenruilproces dat tussen deze domeinen plaatsvindt, centraal wordt gesteld. Hierdoor ontstaat inzicht in de unieke eigenschappen van theater en muziek en de waarden die door het deelnemen aan deze kunstvormen ervaren kunnen worden; kennis die essentieel is voor een effectief marketingbeleid. Om de theoretische mogelijkheden van kunstmarketing te verkennen, bevat het vierde hoofdstuk een analyse van de tussen 1975 en 2009 gepubliceerde kunstmarketingliteratuur, waarvan de resultaten in hoofdstuk 5 tegenover de situatie in de Nederlandse podiumkunstmarketingpraktijk worden geplaatst. In het concluderende deel van de studie (hoofdstuk 6) wordt, op basis van de unieke waarden van de podiumkunsten, de bruikbaar geachte theoretische kunstmarketingconcepten en de geconstateerde knelpunten in de praktijk, een nieuw kunstmarketingconcept gepresenteerd, met als doel de afstemming tussen aanbod en afname te optimaliseren.

HOOFDSTUK 1 – INLEIDING: OVER DE KLOOF TUSSEN AANBOD EN AFNAME VAN GESUBSIDIEERDE PODIUMKUNSTEN

"Het kabinet moet nu fors gaan snijden in al die linkse hobby's zoals de miljarden die worden uitgegeven aan de Europese Unie, ontwikkelingshulp, milieu- en kunstsubsidies, Vogelaarwijken, inburgering en ga zo maar door."

- Geert Wilders (bij de presentatie van zijn verkiezingsprogramma, 17 februari 2009)

Uit de maatregelen die het in oktober 2010 geïnstalleerde kabinet Rutte getroffen heeft met betrekking tot kunst en cultuur, kan worden opgemaakt dat de essentie van bovenstaand standpunt van PVV-leider Geert Wilders ook door de regeringspartijen VVD en CDA onderschreven wordt. Ten eerste voert het kabinet namelijk zeer forse bezuinigingen door in de culturele sector. Het gaat daarbij om een bedrag van 200 miljoen euro: ruim 21% van het gehele budget dat de sector nu ter beschikking staat. Aangezien de overige sectoren gemiddeld met 'slechts' 8% gekort worden, worden deze bezuinigingen op kunst en cultuur door velen als "buitenproportioneel" bestempeld. Omdat de monumenten, het cultureel erfgoed en de bibliotheken van de korting van 200 miljoen worden uitgesloten, worden in het bijzonder de podium- en beeldende kunsten getroffen door de maatregel: het komt erop neer dat daar een bezuiniging plaatsvindt van maar liefst 40%. De maatregelen beperken zich echter niet tot deze bezuinigingen: in de tweede plaats worden ook de BTW-tarieven op entreekaarten en kunstaankopen verhoogd van 6% naar 19%. Ten derde worden de Matchingsregeling en de Innovatieregeling (regelingen om cultureel ondernemerschap en vernieuwing te stimuleren) afgeschaft, evenals de CKV-kaart voor middelbare scholieren.

Het feit dat er bezuinigingen op het programma staan voor kunst en cultuur is op zichzelf niet nieuw: onder Van der Laan, in de Cultuurnotaperiode 2005-2008, werd de sector immers ook gekort (zij het in aanzienlijk mindere mate). En in het licht van de huidige economische situatie zou het eerder vreemd zijn wanneer er níet bezuinigd zou worden. Wat echter wél nieuw is, is de omslag in het *denken* van de overheid over het belang van kunst en cultuur voor de samenleving.¹ In dat opzicht geven de plannen van dit kabinet blijk van een opvallende breuk met de constante lijn waarvan sinds 1945 sprake is geweest in het

¹ Op het onderscheid tussen kunst en cultuur en het gebruik van deze termen in deze studie, wordt in hoofdstuk 2 ingegaan.

Nederlandse cultuurbeleid. Waar de overheid aan kunst en cultuur altijd een heilzame werking voor de samenleving toeschreef, worden deze door het nieuwe kabinet beschouwd als geldverslindende bezigheden die uitsluitend betekenis hebben voor een hoogopgeleide elite, die welgesteld genoeg geacht wordt om haar “linkse hobby’s” grotendeels zelf te financieren. In het regeerakkoord *Vrijheid en Verantwoordelijkheid* stelt het kabinet in het kader van kunst en cultuur dan ook dat het “de overheidsbemoeienis [wil] beperken” en dat er “voortaan eerst gekeken [wordt] naar de mogelijkheden eigen inkomsten te verwerven. Er komt meer aandacht voor de verdien capaciteit van cultuur”.²

Hoewel de regeringspartijen met deze visie een nieuwe weg inslaan, zijn de meeste oppositiepartijen nog wél overtuigd van het belang van de kunsten voor de samenleving, een standpunt dat feitelijk sinds 1945 kenmerkend is geweest voor de Nederlandse rijksoverheid.

§ 1 Trend in het Nederlands cultuurbeleid – groeiende nadruk op publieksbereik

De kunsten hebben in de loop der jaren een vaste plaats binnen het Nederlandse overheidsbeleid verworven en het bijbehorende kunstbeleid heeft de afgelopen zestig jaar een aanzienlijke ontwikkeling doorgemaakt. Niet alleen is (in ieder geval tot en met het Subsidieplan Kunst van Leven 2009-2012) het beschikbare budget voor de cultuursector explosief gestegen³, ook zijn verschillende doelen die de overheid met haar beleid heeft getracht te realiseren en de instrumenten die daartoe zijn ingezet, aan verandering onderhevig geweest.

Zo lag de focus van het beleid bijvoorbeeld sinds de start van de kunstsubsidiëring sterk op de vernieuwing en het autonoom functioneren van het kunstaanbod, maar de in de jaren tachtig geconstateerde kloof tussen het gesubsidieerde aanbod en de vraag van het publiek leidde ertoe dat ook aan de afnamekant in de kunsten steeds meer aandacht werd besteed.⁴ Daarbij kwam de vraag centraal te staan hoe aanbod en afname optimaal op elkaar kunnen worden afgestemd.⁵

² "Vrijheid En Verantwoordelijkheid. Regeerakkoord Vvd-Cda," (2010), 33.

³ Pieter Willem van Klink, *Kunsteconomie in Nieuw Perspectief* (Groningen: K'S Concern, 2005), 124-88.

⁴ Werna Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit : Kunstbeleid En Verantwoording Na 1945* ('s-Gravenhage: Gary Schwartz/SDU, 1990), 30.

⁵ 'Aanbod' en 'afname' zijn termen die in de keten productie-distributie-receptie op verschillende wijzen kunnen worden gebruikt. *Aanbod* heeft betrekking op enerzijds dat wat door de producenten (de makers) aan de distributeurs aangeboden wordt, en anderzijds dat wat door de distributeurs aan het publiek (de recipiënten) wordt aangeboden. Het *afnameproces*, vervolgens, kan eveneens plaatsvinden tussen enerzijds producenten en distributeurs, en anderzijds distributeurs en publiek. De distributeurs zijn dus de mediërende partij: zij nemen kunstproducten af, maar bieden deze evengoed aan. De betekenissen

De overheid probeert het publieksbereik in de kunsten al sinds de jaren zestig te stimuleren met spreidings- en educatiemaatregelen. Dat gebeurt nog steeds, maar de laatste twintig jaar was in het cultuurbeleid een sterke trend van geheel andere aard zichtbaar, die gekenmerkt wordt door verzakelijking van de kunstensector en actieve publiekswerving door kunstinstellingen.⁶ Deze paragraaf beschrijft die ontwikkeling.

§ 1.1 Naar een cultuurbeleid in Nederland

Het principe van overheidssteun voor kunst en cultuur heeft in Nederland pas echt vorm gekregen in de Tweede Wereldoorlog.⁷ Tot die tijd vonden productie en distributie van de kunsten tamelijk ongecoördineerd plaats, en vrijwel volledig volgens de wetten van de vrije markt. De Nederlandse overheid had zich altijd beroepen op de traditie waarbij zij zich zoveel mogelijk onthield van bemoeienis met de kunsten en kunstenaars. De Duitse bezetter deed precies het tegenovergestelde: deze probeerde het culturele leven juist sterk te beïnvloeden en te sturen, wat resulteerde in een drastische reorganisatie van de staatszorg voor cultuur.⁸ Hoewel deze aandacht voor de kunsten hoofdzakelijk tot doel had een nationaal-socialistische volksopvoeding te realiseren, bleek zij later cruciaal te zijn geweest voor de ontwikkeling van het specifiek cultuurbeleid.⁹ Met name de veel actiever gevoerde cultuurpolitiek, de bijbehorende ruimere budgetten en de toegenomen aandacht voor de maatschappelijke en sociale positie van kunstenaars werden waardevol geacht en sloten (opmerkelijk genoeg) nauw aan bij de tijdens de oorlog in verzetskringen gegroeide idealen op het gebied van de rol van cultuur in de samenleving.¹⁰

Het klimaat voor de overheidsinterventie op het gebied van cultuur was na de oorlog dus aanmerkelijk gunstiger dan daarvoor. Ook de tijdens de oorlog aanzienlijk gestegen budgetten voor kunst en cultuur daalden na de bevrijding niet meer tot het vooroorlogse niveau – in tegendeel: de uitgaven namen onder het in ere herstelde Ministerie van Onderwijs, Kunsten

worden in de tekst door elkaar gebruikt, maar waar dat relevant is wordt het onderscheid expliciet gemaakt.

⁶ Wat in de gesubsidieerde sector stimulering van cultuurdeelname heet, speelt zich in de marktsector af onder de vlag van publiekswerving. Ministerie van OC&W, *Cultuurbeleid in Nederland* (Den Haag: Ministerie van OC&W, 2002), 251.

⁷ Geheel in navolging van de overheidsdocumenten, worden de begrippen kunst en cultuur in dit hoofdstuk door elkaar gebruikt. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het onderscheid tussen beide.

⁸ Roelof Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 3e, herz. en geactualiseerde dr ed. (Amsterdam: SUN, 2006), 247.

⁹ OC&W, *Cultuurbeleid in Nederland*, 53.

¹⁰ Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 247.

en Wetenschappen (OK&W) in de loop van de jaren vijftig snel toe.¹¹ Hoewel aanvankelijk werd verwacht dat de subsidiëring van de kunsten slechts tijdelijk kon zijn (ondersteuning was volgens de meeste politieke partijen nodig om de verbroken relatie tussen kunstenaar en samenleving te herstellen), raakte deze gedachte in de jaren zestig op de achtergrond. Het aantal gesubsidieerde instellingen groeide snel en deze werden steeds meer gezien als voorzieningen van algemeen belang die door de gemeenschap moesten worden bekostigd.¹² In de jaren zestig en zeventig raakte het kunstbeleid in een stroomversnelling. Het nationaal inkomen steeg en de economische groei werd gebruikt voor de opbouw van een door de staat gefinancierd en gegarandeerd stelsel van voorzieningen. Kunst en cultuur vormden daar een vast onderdeel van, soms meer in een context van kennis en onderwijs (Ministerie van OK&W (van 1946-1965), Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (1994-heden)), soms meer in het licht van maatschappelijk welzijn (Ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk (1965-1982), Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (1982-1994)).

Subsidiesystematiek

Dat kunst en cultuur een steeds belangrijker rol zijn gaan spelen in het overheidsbeleid, blijkt ten eerste uit het feit dat de overheidsuitgaven hieraan procentueel een steeds grotere plaats zijn gaan innemen bij de verdeling van de totale rijksuitgaven (in ieder geval tot aan het kabinet Rutte).¹³ In de tweede plaats werd de uitvoering van het cultuurbeleid steeds meer doordacht, zoals onder andere te zien is aan de ontwikkeling van de subsidiesystematiek. Het te voeren cultuurbeleid (dat naast de kunsten de beleidsgebieden cultureel erfgoed, media, letteren en bibliotheken en het internationaal cultuurbeleid omvat) krijgt sinds eind jaren tachtig vorm in een Cultuurnota. Onder andere met het doel het cultuurbeleid regelmatig in zijn geheel ter discussie te stellen, maar ook om de continuïteit voor kunstinstellingen te bevorderen werd met de Wet op het specifiek cultuurbeleid in 1993 een vierjaarlijkse beleidscyclus ingevoerd. Met de invoering van deze systematiek zouden subsidies verstrekt worden voor perioden van vier jaar, anders dan in het verleden, waarin de subsidies ieder jaar opnieuw verdeeld werden. Om in aanmerking te komen voor structurele subsidie dienden culturele instellingen volgens dit systeem uiterlijk een jaar voor aanvang van een nieuwe cultuurnotaperiode een aanvraag in te

¹¹ OC&W, *Cultuurbeleid in Nederland*, 57.

¹² Ibid., 58.

¹³ Ibid., 58-59.

dienen. De binnengekomen aanvragen werden ter advisering doorgestuurd naar de Raad voor Cultuur, die verantwoordelijk was voor de inhoudelijke beoordeling van de plannen vooraf en de evaluatie van de resultaten naderhand. Uiterlijk dertien weken voor het begin van de volgende periode werd een beslissing genomen. Wanneer door de minister subsidie werd toegekend, was de instelling verplicht jaarlijks een activiteitenplan in te dienen met de concrete uitwerking van het beleidsplan voor de periode van één jaar. De Raad voor Cultuur volgde het functioneren van een instelling in artistiek opzicht en stelde hierover periodiek een beoordeling op. Zo werd gekeken of de instelling waarmaakte wat zij in haar beleidsplan had beloofd.¹⁴

Na vijf ronden volgens deze systematiek gewerkt te hebben, werd de bestaande subsidiepraktijk door zowel de Tweede Kamer, de Raad voor Cultuur als de culturele instellingen zelf ter discussie gesteld. Deze praktijk was sterk gegroeid: omdat het ministerie de enige partij was die vierjarige subsidies verstrekke, deden steeds meer culturele instellingen een beroep op de cultuurnotaprocedure. Deze was hierop niet berekend en werd bovendien steeds meer als onnodig ingewikkeld en bureaucratisch gezien. Van der Laan sprak in 2005 van “een verbureaucratiseerde en ontzielde procedure.”¹⁵ Op basis van de notitie *Verschil Maken* van deze staatssecretaris werd dan ook een herijking voorgesteld van de bestaande cultuurnotasytematiek, waarmee in de periode 2009-2012 onder minister Plasterk voor het eerst gewerkt is. Het belangrijkste verschil met het oude systeem is dat de cultuurnota meer een beleidsnota is geworden, grotendeels losgekoppeld van de aanvraagprocedure. Het Rijk verleent voortaan alleen direct subsidies aan instellingen die samen de “culturele basisinfrastructuur” vormen, en draagt feitelijk het grootste deel van de subsidiebesluiten over aan de fondsen, die “bij uitstek over de deskundigheid en het netwerk [beschikken] om ontwikkelingen in hun sectoren op de voet te volgen en te beoordelen.”¹⁶ De fondsen hebben hierbij meer mogelijkheden gekregen om naast projecten ook meerjarige subsidies (tot maximaal vier jaar) toe te kennen. Zo wordt “differentiatie aangebracht in de wijze van beoordelen en subsidiëren van culturele instellingen”, waarmee door de overheid een systematiek wordt nagestreefd “die recht doet aan het unieke en verscheiden karakter van het

¹⁴ Ibid., 71-72.

¹⁵ M. van der Laan, “Verschil Maken. Herijking Cultuurnotasytematiek,” ed. Ministerie van OC&W (Den Haag: OC&W, 2005), 4.

¹⁶ Ministerie van OC&W, “Subsidieplan Kunst Van Leven 2009-2012,” ed. Ministerie van OC&W (2008), 5.

culturele leven en een reëel perspectief biedt aan de verschillende vormen van artistieke dynamiek binnen de culturele sector”.¹⁷

§ 1.2 Van spreidingsideaal tot actieve publiekswerving: op weg naar een balans tussen aanbod en afname

De in § 1.1 beschreven toename van de overheidssteun voor de kunsten had voor de kunstwereld grote gevolgen. Zo boden de verstrekte subsidies bijvoorbeeld belangrijke mogelijkheden voor een meer autonoom functioneren in de kunsten, waarnaar men al lange tijd sterk verlangde.¹⁸ Deze onafhankelijkheid van de markt bood ruimte voor wat Oosterbaan Martinius (1990) het ‘autonomiseringsproces’ noemt en wat te omschrijven is als “een ontwikkeling waarin esthetische maatstaven bij de productie en beoordeling van kunst aan belang winnen, terwijl ethische (morele en politieke) criteria aan belang inboeten. [...] De kunst zelf wordt er steeds beweeglijker en onvoorspelbaarder door. Stijlen en stromingen volgen elkaar snel en ongericht op. Kunstenaars zoeken voortdurend naar nieuwe wegen, de kunst wordt steeds meer een medium voor zelfexpressie.”¹⁹ Hoewel deze situatie van grote betekenis was voor de vernieuwing en ontwikkeling van de kunstproductie, had zij tegelijkertijd tot gevolg dat het aanbod steeds losser kwam te staan van de alledaagse werkelijkheid. De waardering en beoordeling van de kunsten werd steeds meer een taak van specialisten en kenners, en rond 1980 bleek het aanbod nog maar weinig aansluiting te vinden bij het grote publiek. Oosterbaan Martinius (1990) constateert in dit kader een scheiding “tussen de groepen die de voor moderne kunst vereiste houding konden opbrengen en de grotere groep die daar niet toe in staat is.”²⁰

Het gebrek aan aansluiting tussen de kunsten en het publiek was volgens minister Brinkman mede te wijten aan het feit dat ‘kwaliteit’ in de loop der jaren ten onrechte gelijkgesteld was aan ‘vernieuwing’. Brinkman was weliswaar van mening dat de kwaliteit van het aanbod bij het toekennen van subsidie altijd voorop diende te staan, maar benadrukte dat

¹⁷ Laan, "Verschil Maken. Herijking Cultuurnotasystematiek," 4.

¹⁸ Dit gold in het bijzonder voor de toneelwereld, zoals bleek uit het in de Tweede Wereldoorlog geschreven *Grijze Boekje*, waarin ondergedoken toneelmensen een blauwdruk ontwierpen voor een toneelbestel voor na de oorlog. Volgens Van Maanen (1997) werd deze enerzijds gekenmerkt door “een sterke centrale coördinatie van de volledige Nederlandse toneelvoorziening”, en anderzijds door “een door het Rijk en de grote gemeenten te leggen financiële basis, die het toneel zou vrijwaren van commercie, zodat het zich werkelijk als kunst zou kunnen ontwikkelen en zo zijn maatschappelijke taak volledig vervullen.” (Hans van Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995* (Amsterdam: Amsterdam University Press, 1997), 65.)

¹⁹ Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit : Kunstbeleid En Verantwoording Na 1945*, 18.

²⁰ Ibid., 30.

het bij cultuurbeleid om méér diende te gaan dan alleen om de puur vernieuwende activiteiten in de kunstensector: er moest juist gestreefd worden naar een grotere culturele pluriformiteit: niet alleen vernieuwende, maar ook meer 'gangbare' uitingen.²¹ Met de afkondiging van de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid in 1993 werd dit streven naar pluriformiteit onderstreept.²²

De door de overheid verstrekte kunstsubsidies bleken dus indirect tot een kloof tussen aanbod en afname te hebben geleid – en dit bracht onvermijdelijke problemen aan het licht met betrekking tot de legitimering van het cultuurbeleid, dat immers uit openbare middelen gefinancierd werd. De overheid had sinds de oorlog getracht haar handelen te rechtvaardigen door er in ieder geval voor te zorgen dat de kunsten beschikbaar waren voor de gehele Nederlandse bevolking. Hiertoe voerde zij een actief spreidingsbeleid, in zowel geografisch (waarbij mensen in het hele land de mogelijkheid dienden te hebben kunst te zien of te horen) als sociaal opzicht (waarbij kunst beschikbaar diende te zijn voor alle lagen van de bevolking).²³ Begin jaren tachtig ontdekte men echter dat het alleen maar toegankelijk maken van de kunsten niet voldoende was. De overheid moest erkennen dat het spreidingsbeleid had gefaald: ondanks alle maatregelen bleven de participatiecijfers van de bevolking voor de gesubsidieerde kunsten tegenvallen en daarnaast had onderzoek uitgewezen dat slechts een klein en “toch al bevoorrecht” deel van de bevolking actief of passief deelnam aan de kunsten.²⁴ In plaats van méér werd, vooral op het terrein van de gesubsidieerde podiumkunsten, juist steeds minder publiek getrokken.²⁵ Dat deze situatie niet eenvoudig te veranderen was, blijkt uit het feit dat de stand van zaken in de kunstensector begin deze eeuw door staatssecretaris Van der Ploeg nog altijd beschreven werd als een situatie waarbij de boventoon gevoerd werd door overheidssubsidies, die vooral tegemoetkwamen aan de wensen van “specialisten” en “andere ingewijden”. En hoewel Van der Ploeg wel degelijk zijn waardering uitsprak voor het feit dat deze “eenzijdige oriëntatie op het aanbod” geleid heeft tot “het ontstaan van een rijkgeschakeerde gesubsidieerde cultuur”, uitte hij kritiek op het feit dat “de verlangens van een breed samengesteld publiek” daarbij nauwelijks een rol van betekenis speelden.²⁶

²¹ Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 325.

²² OC&W, *Cultuurbeleid in Nederland*, 262.

²³ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 121, OC&W, *Cultuurbeleid in Nederland*, 59.

²⁴ Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit : Kunstbeleid En Verantwoording Na 1945*, 74.

²⁵ Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 350.

²⁶ Ministerie van OC&W, "Cultuur Als Confrontatie. Uitgangspunten Voor Het Cultuurbeleid 2001-2004.," ed. Ministerie van OC&W (Ministerie van OC&W, 1998), 2.

Ondanks de geringe belangstelling die kennelijk onder de Nederlandse bevolking voor de gesubsidieerde kunsten bestaat, zijn de kunstsubsidies (tot nu) niet verminderd. De overheid is er namelijk sinds de Tweede Wereldoorlog van overtuigd geweest dat kunst een algemeen belang dient en van zoveel waarde is voor de samenleving, dat zij ondersteund en bevorderd moet worden in een imperfecte markt.²⁷ Het feit dat de publieke belangstelling ondanks alle genomen maatregelen gedurende zoveel jaren cultuurbeleid nog altijd zo sterk achterblijft, is de discussie over de legitimering van de overheidssteun aan de kunsten echter voortdurend blijven voeden. Van Maanen merkte in 1997 nog op dat het steeds minder om het belang van kunst gaat, waaraan (tot de breuk in het overheidsdenken in 2010) niet getwijfeld werd, maar vooral om de relatie tussen overheid en markt.²⁸ Het cultuurbeleid is er sinds het eind van de jaren tachtig en in toenemende mate op gespitst een “redelijke verhouding tussen productie en consumptie” te creëren. Oosterbaan Martinius constateerde in 1990 dat de overheid een dergelijk resultaat niet zozeer meer wilde bereiken door iedere belastingbetaler de kans te geven aan de kunsten deel te nemen, maar met name door gericht de publieksaantallen voor de gesubsidieerde kunsten te vergroten.²⁹ Dit betekent dat kunstinstellingen sterker aangespoord werden om zich meer op het maatschappelijk functioneren van hun aanbod te concentreren en op actievare wijze publiek voor dat aanbod te werven. De Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) organiseert in dit kader sinds 2000 voor de distributeurs van de podiumkunsten (de podia) een overleg ter verbetering van de verhouding tussen aanbod en afname, en stelde hiertoe commissies in voor verschillende podiumkunstgenres (cabaret, toneel, musical en muziektheater, opera, jeugdtheater, muziek en dans).³⁰

§ 1.3 Overheidsmaatregelen ter bevordering van een evenwicht tussen aanbod en afname

In de loop der jaren is door de overheid op verschillende wijzen geprobeerd de kloof tussen aanbod en afname te dichten en de publieksaantallen voor de gesubsidieerde kunsten te vergroten. In de jaren tachtig wilde de overheid de band tussen kunstenaar en publiek herstellen en *spreiding* bleef daarbij wel een instrument, maar raakte meer op de achtergrond.

²⁷ Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit : Kunstbeleid En Verantwoording Na 1945*, 10, 37.

²⁸ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 322.

²⁹ Ibid., 326, Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit : Kunstbeleid En Verantwoording Na 1945*, 203.

³⁰ http://vscd.nl/dossiers/22/Programmerings_Platform_Podiumkunsten/

De oplossing werd ofwel gezien in het plan de bevolking beter de weg te wijzen naar de wereld van kunst en cultuur, óf door culturele initiatieven minder te laten steunen op subsidies.³¹ In het licht van de eerste mogelijkheid werd *educatie* door de overheid als een steeds belangrijker middel beschouwd om de cultuurdeelname te beïnvloeden: zij ging ervan uit dat het vergroten van de artistieke en culturele competentie van de bevolking tot meer waardering van de kunsten zou leiden. Hiertoe is bijvoorbeeld door staatssecretaris Nuis het programma 'Cultuur en School' opgezet.

De belangrijkste en meest ingrijpende verandering in de aanpak van de overheid om een groter publiek te werven is gerelateerd aan de als tweede genoemde oplossing en komt tot uiting in de stappen om *verzakelijking* in de kunstensector te stimuleren. De door minister D'Ancona in de jaren negentig ingevoerde 15%-maatregel was hiervan het eerste werkelijk concrete voorbeeld: volgens de minister hoorden subsidies niet meer dan 85% van de kosten te dekken en dienden de instellingen de overige 15% van de inkomsten zelf zien te verwerven.³² Vóór de invoering van deze maatregel was het opvoeren van eigen inkomsten voor kunstinstellingen volgens Knulst (1995) in zekere zin juist ontmoedigd, "omdat hogere eigen inkomsten in mindering werden gebracht op de subsidies."³³ Een andere belangrijke verandering is gelegen in het feit dat de bruikbaarheid van marketingconcepten en gerichte marktstrategieën sinds de jaren tachtig in de kunstwereld steeds meer benadrukt is. Dit leidde in 2001 tot de oprichting van het Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing (FPPM). Het operationeel worden van dit fonds was een andere mijlpaal op de weg naar verzakelijking: voor het eerst werd het indienen van een doordacht marketingplan een subsidievoorwaarde. Om de zakelijkheid in de cultuursector vervolgens nog verder te ontwikkelen riep minister Plasterk in 2007 de Commissie Cultuurprofijt in het leven, die zich in het bijzonder heeft gebogen over de vraag op welke manier cultuurinstellingen geprikkeld kunnen worden om meer eigen inkomsten te verwerven.³⁴ Dit resulteerde in het rapport *Meer draagvlak voor cultuur*, waarin de

³¹ OC&W, *Cultuurbeleid in Nederland*, 248.

³² Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 252, 305, Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 325.

³³ Willem Pieter Knulst, *Podia in Een Tijdperk Van Afstandsbediening : Onderzoek Naar Achtergronden Van Veranderingen in De Omvang En Samenstelling Van Het Podiumpubliek Sinds De Jaren Vijftig, Cahier / Sociaal En Cultureel Planbureau, Issn 0927-0833 ; Nr. 117; Het Culturele Draagvlak ; 1* (Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau Den Haag : VUGA, 1995), 110.

³⁴ Ministerie van OC&W, "Kunst Van Leven. Hoofdlijnen Cultuurbeleid.," ed. Ministerie van OC&W (2007), 21, OC&W, "Subsidieplan Kunst Van Leven 2009-2012," 8.

Commissie (in samenspraak met de sector) maatregelen voorstelt, die instellingen kunnen stimuleren om meer eigen inkomsten te genereren.³⁵

Een van de nieuwste instrumenten (specifiek voor de podiumkunsten) om aanbod en afname beter op elkaar af te stemmen vormt het in januari 2008 operationeel geworden Nederlands Fonds voor de Podiumkunsten+, waarin men voor het eerst werkt volgens de *ketengedachte*: waar voorheen afzonderlijke subsidieverstrekkers en aanvraagprocedures bestonden voor productie, distributie en receptie, bestaat er nu één fonds voor deze verschillende partijen binnen het domein van de podiumkunsten. De relatie daartussen staat binnen dit fonds te allen tijde centraal.³⁶ Deze pogingen van de overheid om de cultuurdeelname te bevorderen worden hieronder nader uitgewerkt.

§ 1.3.1 Veranderende prioriteiten

De belangrijkste trend van een toenemende verzakelijking in de kunstensector is duidelijk zichtbaar in de aard van de prioriteiten die de overheid in de loop der jaren in het cultuurbeleid heeft gesteld. Om te zorgen dat aan de cultuurpolitieke doelstellingen wordt voldaan, wordt op basis van de prioriteiten aan de aanvragers een aantal 'algemene en bijzondere subsidievoorwaarden' gesteld, dat als leidraad dient bij het opstellen van de subsidieaanvraag.³⁷ Deze voorwaarden verschillen per cultuurnotaperiode, maar hebben meestal betrekking op aspecten als kwantiteit en kwaliteit van de productie, op de kwaliteit van het financiële beheer en de financiële en inhoudelijke verantwoording achteraf, op spreiding en de laatste twintig jaar vooral ook op publieksbereik.³⁸ De kwaliteit van het aanbod is sinds de jaren tachtig verreweg het belangrijkste, en bovendien het meest constante criterium geweest. De overheid zelf velst uit principe geen oordeel over de kwaliteit van de kunsten en besteedt deze taak uit aan de Raad voor Cultuur en de verschillende fondsen. Om te bepalen welke initiatieven wel, en welke niet voor overheidssteun in aanmerking komen, hanteren deze beoordelaars op het cultuurbeleid

³⁵ De Raad voor Cultuur leverde overigens een kritische reactie op het advies van de commissie voor alle organisaties dezelfde eigen inkomstennorm te hanteren. Het feit dat "alle cultuurproducerende instellingen nu onder hetzelfde regime zouden worden gebracht, ongeacht het publiek dat zij bereiken en de markten die zij (kunnen) betreden", zou leiden tot praktische en/of inhoudelijke ongelijkheid". Raad voor Cultuur, "Deeladvies Eigen Inkomstennormen Cultuurproducerende Instellingen Bis," (2009).

³⁶ NFPK, "Beleidsuitgangspunten 2009-2012," (Den Haag: Nederlands Fonds voor de Podiumkunsten+, 2008), 3.

³⁷ Een subsidieaanvraag bevat doorgaans een beleidsplan met de artistieke of inhoudelijke doelen voor de komende vier jaar, een evaluatie van het gevoerde beleid en een begroting van inkomsten en uitgaven voor de komende periode.

³⁸ OC&W, *Cultuurbeleid in Nederland*, 73.

gebaseerde subsidiecriteria. Kwaliteit staat te allen tijde voorop, maar daarnaast zijn in de loop der jaren allerhande andere criteria gehanteerd waaraan een aanvraag diende te voldoen.

De eerste belangrijke stap werd gezet in de eerste nota's van minister Brinkman (de *Discussienota* (1983) en de *Notitie Cultuurbeleid* (1985)). Het grootste verschil tussen deze nota's en de voorganger *Kunst en Kunstbeleid* (1976) was dat hierin geen beroep meer werd gedaan op brede welzijnsidealen. Een belangrijke verandering vond tevens plaats op het gebied van de relatie tussen kunst en publiek: Brinkman achtte het van groot belang dat er meer aandacht aan de publieke belangstelling voor het aanbod werd besteed. De behandeling van zijn *Notitie Cultuurbeleid* in de Tweede Kamer leidde tot zware kritiek: vooral de 'overheersende teneur van marktgerichtheid' en de 'gedwongen publiekswerving' werden scherp afgewezen. Deze kritiek bleek echter niet voldoende om te voorkomen dat er een nieuwe, zakelijker weg werd ingeslagen in de cultuurpolitiek: in het kader van het *Plan voor het Kunstbeleid* (1988) werd het bereiken van 'meer publiek', 'zakelijker handelen' en meer 'eigen verantwoordelijkheid' aan de subsidieaanvragers namelijk als expliciete voorwaarden gesteld.³⁹ Ook Brinkmans opvolger minister D'Ancona (1989-1994) achtte het publieksbereik een kernprioriteit– en stelde in haar nota *Investeren in Cultuur* dat “in de subsidiëring [...] aan het publieksbereik meer stringente voorwaarden [zouden] worden verbonden”. Daarbij diende niet uitsluitend gedacht te worden aan bezoekersaantallen, maar ook “aan de mogelijkheden die televisieregistraties bieden en aan het uitspelen van succesvol gebleken repertoire”. De minister sprak ook uit “de vraag vanuit de samenleving” meer te zullen honoreren en erop toe te zien dat “cultuurinstellingen tevens zorgdragen voor substantiële eigen inkomsten teneinde op die manier hun maatschappelijk functioneren te stimuleren”.⁴⁰ Dit standpunt komt duidelijk naar voren uit de adviesaanvraag die de minister deed aan de Raad voor de Kunst: daarin werd slechts zijdelings ingegaan op de ontwikkeling van kunst, en extra ingezet op de cultuurdeelname, op de zogenoemde 'actieradius' van kunst. Bij het formuleren van het advies stelt de Raad dan ook dat “het criterium actieradius uiteindelijk wat zwaarder [is] gewogen dan in het vooradvies werd aangekondigd” en dat “de kwantitatieve maatstaf voor het publieksbereik (15% van het begrotingstotaal afkomstig uit eigen inkomsten)” zoveel mogelijk toegepast is.⁴¹

³⁹ Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 325-28.

⁴⁰ Ministerie van OC&W, "Nota Cultuurbeleid 1993-1996. Investeren in Cultuur.," ed. Ministerie van OC&W (1992), 51.

⁴¹ Raad voor de Kunst, "Advies Kunstenplan 1993-1996," ed. Ministerie van OC&W (1992), 11.

Kunsteducatie speelde ook een belangrijke rol in het beleid van minister D'Ancona en vormde bij het beoordelen van subsidieaanvragen eveneens een prioriteit. Voor D'Ancona's opvolger, staatssecretaris Nuis (1994-1998), bleek kunsteducatie een nog belangrijker thema. Nuis achtte het van groot belang dat vooral jonge mensen beter zouden worden toegerust om "een eigen weg te vinden in het overstelpende aanbod van cultuuruitingen, met nadruk op het zelfstandig leren kiezen voor kwaliteit", en voerde om die reden het vak CKV (Culturele en Kunstzinnige Vorming) in het voortgezet onderwijs in.⁴² Ook besteedde hij, net als zijn voorgangers, veel aandacht aan de verhouding markt en subsidie. In zijn Uitgangspuntennota pleitte hij voor meer samenwerking met de commerciële sector, stelde hij dat subsidie niet mag leiden tot verslapping, dat geen cultuuraanbod gesubsidieerd moet worden waarin ook de markt kan voorzien en dat instellingen zich meer als marktpartij moeten gedragen. Dit "vanuit het oogpunt van efficiency, maar ook om de concurrentie met louter marktgerichte aanbieders beter aan te kunnen".⁴³ De kritiek van de Raad voor Cultuur op deze plannen luidde dat er "geen concrete voorstellen tot aanpassing of verandering van het beleid worden gedaan", waarop de Raad voorstelde er "in een later stadium uitvoerig op terug te komen".⁴⁴ Staatssecretaris Van der Ploeg (1998-2002) bouwde voort op Nuis' prioriteiten aangaande marktwerking, publieksbereik en pluriformiteit – maar was concreter in zijn uitwerking. De oprichting van het eerder genoemde Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing is hiervan een voorbeeld. Aanvragers bij dit Fonds dienden niet alleen een bijdrage te leveren aan "de veelzijdigheid van de programmering van podiumkunsten in Nederland", maar moesten eveneens "door het gebruik van (innovatieve) marketingstrategieën" bijdragen aan het "bevorderen van een gevarieerder of groter publieksbereik voor het podiumkunstaanbod".⁴⁵ Aanvankelijk stelde Van der Ploeg nog een ander zeer concreet criterium aangaande het publieksbereik: om een ander publiek te kunnen bereiken, zouden culturele instellingen minimaal drie procent van hun subsidies moeten besteden aan het bereiken van nieuwe publieksgroepen (vooral jongeren en culturele minderheden). Onder druk van een motie liet de staatssecretaris dit plan echter varen.⁴⁶ Een andere belangrijke prioriteit die het beleid van Van der Ploeg kenmerkte, was de

⁴² Ministerie van OC&W, "Pantser of Ruggegraat. Uitgangspunten Voor Cultuurbeleid," ed. Ministerie van OC&W (Ministerie van OC&W, 1995), 6.

⁴³ Ibid., 9.

⁴⁴ Raad voor Cultuur, "Advies Cultuurnota 1997-2000," ed. Ministerie van OC&W (1995), 45.

⁴⁵ K.S. Joostens, "De Stimuleringsregelingen Van Het Fppm in De Praktijk (2002-2004)," (Groningen: Rijksuniversiteit Groningen/Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, 2007), 12-13.

⁴⁶ Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 339.

nadruk op *cultureel ondernemerschap*. Hoewel de term een minder prominente plaats innam in het beleid van Van der Ploegs opvolger, Medy van der Laan (2003-2006), die haar beleid meer richtte op het bewerkstelligen van een “stevig cultureel zelfbewustzijn”⁴⁷, is ‘cultureel ondernemerschap’ sinds zijn introductie niet meer weg te denken uit zowel cultuurbeleid als -praktijk. Van der Laan gaf er bijvoorbeeld invulling aan door gesubsidieerde instellingen meer stimulansen te bieden om ondernemender bezig te zijn, met name in de vorm van vraaggestuurde financiering (financiering voor producten waar de markt om vraagt), en het geven van meer vrijheid aan kunstorganisaties om marktgeoriënteerde activiteiten op te zetten.⁴⁸ Opvolger Plasterk (2007-2010) ging een stap verder en stelde, zoals gezegd, in 2007 de Commissie Cultuurprofijs aan, met name om te onderzoeken hoe cultuurinstellingen gestimuleerd konden worden om meer eigen inkomsten te verwerven.⁴⁹

Een laatste ontwikkeling die de laatste jaren in toenemende mate zichtbaar is, is de oriëntatieverschuiving van individuele instelling naar de functie die zij vervult. Staatssecretaris Van der Laan nam in haar beoordeling de positie en de functie van de subsidieaanvragers in het bestel al mee, en voerde dit tevens door in de plannen voor de nieuwe culturele Basisinfrastructuur die zij initieerde.⁵⁰ Volgens de Raad voor Cultuur diende “de culturele infrastructuur [...] zodanig te worden ingericht dat een groot aantal functies stelselmatig en goed kan worden vervuld”.⁵¹ De vier belangrijkste functies werden door Plasterk gedefinieerd in zijn nota *Kunst van Leven: de instandhoudingsfunctie* (toneel-, dans-, opera- en jeugdgezelschappen), de *internationale platformfunctie* (internationale festivals), de *ontwikkelingsfunctie* (productiehuizen, presentatie-instellingen beeldende kunst, postacademische opleidingen en instellingen gericht op ontwikkeling en vernieuwing), en de *ondersteuningsfunctie* (ondersteunende instellingen). Door hun functies te benadrukken,

⁴⁷ Van der Laan gaf prioriteit aan het bewerkstelligen van een “stevig cultureel zelfbewustzijn”, door ten eerste te zorgen voor “minder regels en meer eigen verantwoordelijkheid” voor culturele instellingen, ten tweede “meer samenhang en wisselwerking in het culturele leven” te bereiken, en ten derde “de culturele factor in de samenleving” te versterken. (Medy van der Laan, “Beleidsbrief Meer Dan De Som,” ed. Ministerie van OC&W (2003), 3 e.v.)

⁴⁸ Th.B.J. Noordman and J. Stoelhorst, “Cultureel Ondernemerschap Bij Centra Voor De Kunsten,” (Adviesbureau Cultuurtoerisme, 2007).

⁴⁹ OC&W, “Kunst Van Leven. Hoofdlijnen Cultuurbeleid,” 21, OC&W, “Subsidieplan Kunst Van Leven 2009-2012,” 8.

⁵⁰ Raad voor Cultuur, “Vooradvies Van De Raad Voor Cultuur (2005-2008). Cultuur, Meer Dan Ooit. Inleiding En Sectoranalyses,” ed. Ministerie van OC&W (2004), 16.

⁵¹ Raad voor Cultuur, “Basisinfrastructuur 1.0. Advies Vierjaarlijkse Cultuursubsidies Voor Instellingen, Sectorinstituten En Fondsen in De Basisinfrastructuur,” (2008), 20.

worden instellingen gestimuleerd om zich bewust te worden en te blijven van hun betekenis voor de maatschappij.

Hoewel kwaliteit het belangrijkste uitgangspunt blijft, blijkt uit deze schets dat culturele instellingen steeds meer aangespoord zijn om efficiënter te werk te gaan (behalve dat zij hun bedrijfsvoering zo goed mogelijk op orde dienen te hebben, dienen zij ook hun functie zo goed mogelijk te vervullen) en zich meer bezig te houden met publieksbereik. Om dit te bereiken heeft de overheid verschillende instrumenten ingezet, die hieronder uitgewerkt zijn. Eerst komen spreading en educatie aan de orde, maar de nadruk ligt op de geconstateerde verzakelijking.

§ 1.3.2 Spreading

Spreading van kunst is in de loop der jaren weliswaar meer op de achtergrond geraakt, maar niet uit het zicht verdwenen. Door de jaren heen is zij een relatief constant streven van de overheid gebleken.

Geografische spreading

Direct na de Tweede Wereldoorlog was er sprake van een maandenlange stormloop op theatervoorstellingen, concerten en musea. Deze situatie vormde voor de overheid de aanleiding om zich actief bezig te gaan houden met de culturele infrastructuur en zich op geografische spreading van kunstaanbod te richten. De gedachte dat het vergroten van het aanbod en het bevorderen van de toegankelijkheid vrijwel automatisch zou leiden tot nog meer bezoeken en bezoekers, overheerste. Met behulp van subsidies werden de mogelijkheden tot vergroting van het publieksbereik aanzienlijk uitgebreid. Tussen 1945 en 1965 was er sprake van een explosieve groei van zowel het kunstenaarsaanbod, als het aantal accommodaties waarin van dit aanbod kon worden genoten.⁵² De geografische spreading van symfonieorkesten was al in 1956 ver gevorderd: op dat moment hadden alle provincies, behalve Drenthe en Zeeland, een eigen orkest. Voor toneel was dit nog niet zo snel het geval en lange tijd kregen de gezelschappen die er waren, om de spreading te bevorderen, de opdracht om een deel van hun voorstellingen op het snel groeiende aantal podia in de provincie te realiseren.⁵³ Samenvattend heeft het geografische spreidingsbeleid er dus voor gezorgd dat men overal in Nederland aan

⁵² Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 285-86.

⁵³ Ibid., 287.

het kunstaanbod kon deelnemen. Deze mogelijkheid leidde echter slechts voor een deel tot het verwachte resultaat: het bezoek aan musea en bibliotheken steeg weliswaar sterk, maar de overweldigende publieke belangstelling voor de podiumkunsten van direct na de oorlog bleek geen stand te houden. Integendeel, het aantal bezoeken van toneel daalde tussen 1946 en 1965 van 5,6 miljoen naar 2 miljoen per jaar en dat van concerten van 2,5 naar 1,7 miljoen.⁵⁴

Sociale spreiding

Hoewel de verwachtingen omtrent het succes van de sociale cultuurspreiding tot in de jaren zeventig hooggespannen bleven (met de toegenomen vrije tijd, het gestegen opleidingsniveau en de groei van de welvaart waren, naar men meende, immers de belangrijkste voorwaarden daarvoor aanwezig), werd begin jaren zestig al geconstateerd dat deze vorm van spreiding niet de gewenste resultaten opleverde. Ondanks de gesubsidieerde faciliteiten bereikten de kunsten wel de middenklasse, maar niet de lagere sociale klassen – waarvan de cultuurdeelname steeds verder afnam.⁵⁵ Cultuursubsidies kwamen zo voornamelijk ten goede aan mensen met een meer dan gemiddeld inkomen. Kassies weet dit aan de veel te beperkte definitie die door de overheid aan cultuur werd gegeven: deze was te zeer gebaseerd op de voorkeuren van de elite. Volgens de auteur diende het cultuurbegrip veel breder te worden gedefinieerd en te worden afgestemd op wat de massa aansprak.⁵⁶ Daarnaast zou kunstpolitiek zich op het welzijn van het hele volk moeten richten, en niet langer een zaak van de elite moeten zijn.⁵⁷ In de jaren zestig leidde de falende spreiding van het sterk gegroeide aanbod in combinatie met het feit dat de belangstelling voor kunst onder grote groepen van de bevolking alleen maar afnam, tot een koersverandering. Kunst kreeg een andere rol in de samenleving en werd onderdeel van het welzijnsbeleid. Kunstenaars dienden in het vervolg bij te dragen aan de vorming van burgers, en kunstzinnige vorming werd naast een doel op zich ook een middel om doelen als persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke weerbaarheid te bereiken.⁵⁸ Deze positie van het kunstbeleid als onderdeel van het welzijnsbeleid werd tegen het einde van de jaren zeventig echter steeds meer bekritiseerd: de kwaliteit van het aanbod was te lang verwaarloosd en er was een artistieke luwte ontstaan. Er werden discussies op gang gebracht omtrent de bedreigde vrijheid

⁵⁴ Ibid., 289.

⁵⁵ OC&W, *Cultuurbeleid in Nederland*, 248.

⁵⁶ Jan Kassies, *Notities over Een Heroriëntatie Van Het Kunstbeleid, Voorstudies En Achtergronden / Wetenschappelijke Raad Voor Het Regeringsbeleid* ('s-Gravenhage: Staatsuitgeverij, 1983).

⁵⁷ Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 290.

⁵⁸ Ibid., 292, 305, 17.

van de kunsten en langzamerhand werd kunst weer steeds meer gezien als autonoom object dat overheidszorg verdiende. Hierbij liet de overheid de hoop varen dat kunst en cultuur konden helpen bij het oplossen van maatschappelijke problemen en dat zij zelf hierbij een sturende rol kon spelen.⁵⁹ Op artistiek gebied was een inhaalslag gewenst en zo werd de kwaliteit van het aanbod in de jaren tachtig weer een kernbegrip. Dat het daardoor ingezette autonomiseringsproces in de kunsten bijdroeg aan de kloof die was ontstaan tussen aanbod en publiek, is reeds aan de orde gekomen in § 1.1. De overheid realiseerde zich dat een beleid dat alle vrijheid geeft aan artistieke ontwikkeling, niet automatisch een kunstaanbod oplevert dat voor grote publieksgroepen toegankelijk is. Naar aanleiding van de alsmaar dalende participatiecijfers moest zij uiteindelijk wel toegeven dat het spreidingsbeleid mislukt was: in 1983 constateerde minister Brinkman dat het toegankelijk maken van kunst 'voor brede lagen van de bevolking' een 'utopische wens' gebleken was. De praktijk liet zien dat zowel de sociale spreiding als het vrijlaten van de kunsten in hun ontwikkeling niet tot het gewenste publieksbereik leidde, hetgeen ervoor zorgde dat spreiding als prioriteit meer naar de achtergrond verdween. Het begrip 'cultuurspreiding' werd in de praktijk verengd tot publiekswerving.⁶⁰

Pas onder Van der Ploeg beleefde sociale spreiding een zekere opleving: de staatssecretaris stelde verbreding van zowel het aanbod als het publiek (meer allochtonen en jongeren) centraal. Het besluit dat te subsidiëren instellingen mede beoordeeld zouden moeten worden op het maatschappelijk bereik van hun activiteiten leidde tot heftige kritiek: Van der Ploeg zou de autonomie van de kunsten aantasten en het cultuurbeleid onderdeel van een nieuw soort welzijnsbeleid willen maken.⁶¹ Uiteindelijk bevatte de nota van Van der Ploeg minder aandacht voor jongeren en allochtonen dan aanvankelijk verwacht, en werd het feit dat kwaliteit uiteraard wel het leidende subsidie criterium bleef, benadrukt.⁶² Onder opvolger Van der Laan verdween dit specifieke doelgroepenbeleid om vraagstukken op het gebied van integratie en emancipatie op te lossen naar de achtergrond (het had in die zin ook weinig resultaat opgeleverd), maar naar beleidsmatige criteria als 'culturele diversiteit' en het 'bereiken van nieuw publiek' ging ook in de nota *Meer dan de Som* veel aandacht uit. Minister Plasterk besteedde in zijn *Subsidieplan Kunst van Leven 2009-2012* weer meer aandacht aan het

⁵⁹ OC&W, *Cultuurbeleid in Nederland*, 248.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 337.

⁶² Ibid., 339.

geografisch spreiden van kunstuitingen. Hij gaf aan voor een betere regionale spreiding te willen zorgen en gaf bij het honoreren van subsidieaanvragen prioriteit aan instellingen uit de regio.⁶³ Daarnaast richtte de minister zich op het creëren van meer draagvlak voor cultuur en op het vergroten van “de maatschappelijke verankering van kunst en cultuur”.⁶⁴

§ 1.3.3 Cultuureducatie

Een belangrijke manier om meer publiek voor de kunsten te werven is het inzetten van instrumenten om de artistieke en culturele competentie van de bevolking te vergroten. Onder Brinkman, in de jaren tachtig, werd dit onder andere gedaan door het bevorderen van amateurkunstbeoefening en kunstzinnige vorming.⁶⁵ In de jaren negentig kwam het accent in toenemende mate op de jongere generaties te liggen. Zo stelde staatssecretaris Nuis (1993-1996) in zijn uitgangspuntennota Pantser of Ruggegraat: “Mensen, vooral jonge mensen, moeten beter worden toegerust om een eigen weg te vinden in het overstelpende aanbod van cultuuruitingen, met nadruk op het zelfstandig leren kiezen voor kwaliteit.”⁶⁶ Deze staatssecretaris maakte cultuureducatie tot het meest centrale aandachtspunt van zijn cultuurbeleid en achtte het realiseren daarvan een gezamenlijke opdracht van ouders, opvoeders, het onderwijs en de cultuursector.⁶⁷

In het onderwijs kreeg cultuureducatie een meer permanent karakter door het project *Cultuur en School*: in 1997-2000 werden op kunst en cultuur gerichte lessen behalve in het basisonderwijs ook vast onderdeel van het lesprogramma in de Tweede Fase van het voortgezet onderwijs (in het vak Culturele en Kunstzinnige Vorming). In 2001-2004 werd het bereik van het project uitgebreid naar het beroepsonderwijs, de volwasseneneducatie en de basisvorming, in het bijzonder het vmbo. Vogelenzang (2004) merkt hierover op: “Kenmerk van beide perioden was onder andere de massale invoering van cultuurbonnen en cultuurvouchers. Daarmee positioneert het onderwijs zich als een vragende en kapitaalkrachtige marktpartij, symbool voor de gewenste omslag van aanbodgericht naar vraaggestuurd werken.”⁶⁸ Onder Van der Ploeg, Van der Laan en Plasterk is cultuureducatie steeds steviger in het onderwijs verankerd.

⁶³ OC&W, "Subsidieplan Kunst Van Leven 2009-2012," 3, 11.

⁶⁴ <http://www.cultuurprofijt.nl/> (geraadpleegd (15 oktober 2009).

⁶⁵ Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 325-26.

⁶⁶ OC&W, "Pantser of Ruggegraat. Uitgangspunten Voor Cultuurbeleid.," 6.

⁶⁷ OC&W, *Cultuurbeleid in Nederland*, 250.

⁶⁸ Paul Vogelenzang, "Zicht Op... Cultuureducatie En Basisonderwijs: Beleid En Praktijk," ed. Cultuurnetwerk Nederland (Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland, 2004), 7.

Daarnaast riep de laatstgenoemde het Fonds voor Cultuurparticipatie (FCP) in het leven, dat sinds 1 januari 2009 operationeel is en gezien kan worden als de opvolger van het Actieplan Cultuurbereik. De missie van het FCP is het stimuleren van “de actieve deelname aan het culturele leven van inwoners van Nederland, in al hun diversiteit, ongeacht leeftijd, herkomst, opleiding en woonplaats”. Doelstellingen daarbij zijn ten eerste dat “meer mensen [mee]doen, georganiseerd en ongeorganiseerd”, en ten tweede dat er “betere faciliteiten [komen] (begeleiding, scholing, presentatiemogelijkheden, samenwerking met professionals). Aan het eerste doel ligt eenzelfde gedachte ten grondslag als in het geval van spreiding: cultuur moet voor meer mensen gemakkelijk bereikbaar worden. Het tweede doel legt de nadruk op ontwikkeling en kwaliteit en past dus beter bij cultuureducatie, een van de drie inhoudelijke programmalijnen die het fonds onderscheidt en beschouwt als zijn bijdrage aan de overdracht van kennis en talentontwikkeling. De overige twee zijn amateurkunst, die mensen de mogelijkheid biedt actief aan kunst te doen, en volkscultuur (dit appelleert volgens het fonds aan de “behoefte aan worteling en aan gevoel voor samenhang en traditie”).⁶⁹

§ 1.3.4 Verzakelijking

Om de legitimatie van financiering uit de openbare middelen geloofwaardig te houden en meer publiek voor het gesubsidieerde kunstaanbod te bereiken, stelde minister Brinkman in de jaren tachtig voor om de kunstproducenten zakelijker te benaderen en hen nadrukkelijker op hun publieke taak aan te spreken.⁷⁰ Een periode waaraan gerefereerd wordt met ‘de nieuwe zakelijkheid’ brak aan, een groot contrast vormend met de in 1945 doorgevoerde “vrijwel volledige decommercialisering” van de kunstwereld.⁷¹ Pots (2006) spreekt van een fundamentele koerswijziging met grote gevolgen voor alle betrokken partijen.⁷² In deze lijn zijn sinds de jaren tachtig belangrijke stappen gezet richting professionalisering van zowel het cultuurbeleid zelf als van kunstinstellingen: al in 1985 ging de publieke belangstelling bij de beoordeling van het gesubsidieerde kunstaanbod zwaarder meewegen dan in de periode daarvoor, en zowel de in 1988 ingevoerde plansystematiek als de in 1993 afgekondigde Wet op het Specifiek Cultuurbeleid stelde de overheid in staat om aan gesubsidieerde instellingen

⁶⁹ FCP, "Beleidsplan Fonds Voor Cultuurparticipatie 2009-2012," ed. Jan Jaap Knol en Chrit van Rensen (Den Haag: 2009), 6.

⁷⁰ Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 350-52.

⁷¹ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 270.

⁷² Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 350-52.

steeds strengere voorwaarden op te leggen met betrekking tot zakelijk management en publieksbereik. De eis aan de podiumkunstgezelschappen om vijftien procent van hun inkomsten anders dan via overheidssubsidies te verwerven (1992), is hiervan een goed voorbeeld. Bij de honorering van subsidies hebben bedrijfsmatige criteria op het gebied van professionalisering, evaluatie en effectmeting steeds meer nadruk gekregen.⁷³

Dat deze maatregelen ook daadwerkelijk effect hebben gehad, stelde Plasterk in 'Kunst van Leven' (2007): "Met programma's voor goed bestuur, mecenaat en ondernemerschap heeft de overheid vanaf de jaren negentig impulsen gegeven aan de professionalisering van de cultuursector. [...] Instellingen hebben hun slagkracht zowel financieel als organisatorisch weten te vergroten."⁷⁴ Om de cultuursector verder te versterken roept de minister de Commissie Cultuurprofiel in het leven, die zich buigt over de vraag op welke manier cultuurinstellingen geprikkeld kunnen worden om meer eigen inkomsten te verwerven (middels een verbeterde marketing, efficiëntere productie, etc.). Ook het vergroten van de professionaliteit op het gebied van marketing wordt specifiek van belang geacht.⁷⁵ In het rapport *Meer draagvlak voor cultuur* stelt de Commissie vast dat "het verdienvermogen van de sector groter is dan nu wordt benut". Naar aanleiding van de adviezen uit dit rapport besloot Plasterk onder andere een 'eigen inkomstennorm' vast te stellen voor alle cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur (in 2009 werd bekendgemaakt dat deze norm minimaal 17,5 procent aan eigen inkomsten ten opzichte van de totale kosten zal bedragen, en vanaf 2013 gaat gelden). Instellingen die de norm niet halen, worden gekort op hun subsidie. Ook besloot de minister een drietal tijdelijke regelingen in te voeren om ondernemerschap in de sector te stimuleren: een ontwikkelingsregeling voor afzonderlijke cultuurproducenten, een innovatieregeling voor intermediaire instellingen als brancheverenigingen en sectorinstituten, en een matchingsregeling waarin extra eigen inkomsten worden aangevuld. De laatste twee zijn overigens in het regeerakkoord 2010, *Vrijheid en Verantwoordelijkheid*, uit bezuinigingsoverwegingen alweer geschrapt.

De oprichting van deze commissie en de door Plasterk genomen maatregelen sluiten aan bij de trend dat sinds de jaren tachtig voortdurend mogelijkheden onderzocht zijn om de

⁷³ Ibid.

⁷⁴ OC&W, "Kunst Van Leven. Hoofdpijnen Cultuurbeleid.," 21.

⁷⁵ Cultuur, "Basisinfrastructuur 1.0. Advies Vierjaarlijkse Cultuursubsidies Voor Instellingen, Sectorinstituten En Fondsen in De Basisinfrastructuur.," OC&W, "Kunst Van Leven. Hoofdpijnen Cultuurbeleid.," 21, OC&W, "Subsidieplan Kunst Van Leven 2009-2012," 24.

afhankelijkheid van overheidsgeld in de kunstensector te verminderen.⁷⁶ Zo heeft bijvoorbeeld sponsoring door het bedrijfsleven zijn intrede gedaan, en onder staatssecretaris Van der Ploeg het fenomeen ‘cultureel ondernemerschap’, als reactie op de volgens hem “verouderde benadering van subsidieverzoeken die aangrijpt bij onrendabele exploitatie”. De staatssecretaris voelde meer voor een systeem “dat cultuurmakers uitdaagt en indien nodig ook toerust om nieuwe manieren te ontdekken en bestaande zo goed mogelijk te gebruiken om zichzelf te bedruipen. En als dat niet voor de volle honderd procent lukt, kan worden gezien of er gegronde redenen zijn om bij te springen”.⁷⁷ De cultureel ondernemer die Van der Ploeg voor ogen stond, heeft een “open, actieve, publieksgerichte en ondernemende houding” en bevindt zich in het spanningsveld tussen enerzijds artistieke ambities en anderzijds verkoopbaarheid, toegankelijkheid en publieksvoorkeuren.⁷⁸ Zo zou de bestaande scheiding tussen de gesubsidieerde en de ongesubsidieerde cultuursector overbrugd kunnen worden.

Binnen de trend van een zakelijker wordende cultuursector past ook de groeiende aandacht voor marktprincipes, een term die volgens Pots (2006) binnen het cultuurbeleid een bijzondere betekenis heeft: “Marktwerving slaat op de opvatting dat culturele instellingen vooral efficiënt en zakelijk moeten handelen en dat zij zich er bewust van moeten zijn dat zij – ondanks de door de subsidie geboden bescherming – functioneren in een markt met verschillende aanbieders, waarmee zij in een zekere concurrentieverhouding staan.” Het al dan niet verstrekken van cultuursubsidies staat daarbij niet ter discussie, vanwege de nog altijd heersende opvatting dat “de verschillende vitale onderdelen van onze cultuur’ tegen het ‘vrije spel van de markt’ moeten worden beschermd”.⁷⁹ In 2001 wordt echter het al genoemde Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing (FPPM). Dit fonds handelde vanuit de overtuiging dat “podiumkunst [niet] bestaat [...] zonder publiek” en legde in zijn beleidsdoelstellingen evenveel nadruk op de kwaliteit van de programmering als op de plannen op het gebied van publieksbereik.⁸⁰ Om de verbinding tussen aanbod en afname te optimaliseren besteedde de overheid meer aandacht aan de afname van de podiumkunsten dan ooit tevoren, hetgeen “een

⁷⁶ OC&W, *Cultuurbeleid in Nederland*, 64.

⁷⁷ OC&W, “Cultuur Als Confrontatie. Uitgangspunten Voor Het Cultuurbeleid 2001-2004.”, 24-25.

⁷⁸ Ibid., 12.

⁷⁹ Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 350-52.

⁸⁰ FPPM, “Beleidsplan 2002-2004,” (Den Haag: Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, 2002), 4.

grote omslag voor de podiumkunstsector” en zelfs “revolutionair” werd genoemd.⁸¹ Het opstellen van een gedegen marketingplan was gedurende de zeven jaar waarin het FPPM operationeel was één van de belangrijkste subsidievoorwaarden.

De groeiende aandacht voor publieksbereik heeft voortdurend geleid tot felle weerstand en scherpe protesten vanuit het veld (de ‘soevereiniteit van de kunstwereld’ zou erdoor worden aangetast), en een onvermijdelijke confrontatie met het spanningsveld tussen kwaliteit en marktgerichtheid, maar het is een feit dat de bruikbaarheid van marketingconcepten en gerichte marktstrategieën in de kunstwereld sindsdien in toenemende mate worden benadrukt.⁸² Volgens Pots (2006) blijkt het sterk gegroeide markt- en publieksbewustzijn in de cultuursector uit “de ruime aandacht die tegenwoordig in literatuur en onderzoek aan marketing en publieksbereik wordt besteed”.⁸³ Daarbij wijst de auteur overigens wel op het feit dat het accent op ‘markt en publiek’ sinds begin jaren tachtig tot wisselende resultaten heeft geleid. “De bedrijfsvoering van de instellingen moge zijn verbeterd, maar wat het publieksbereik betreft zijn de resultaten nog niet overtuigend”.⁸⁴ Het publiek dat gebruik maakt van het gesubsidieerde aanbod is over het algemeen immers nog altijd hoger opgeleid, bovenmodaal verdienend, van middelbare leeftijd en bovengemiddeld cultureel competent.⁸⁵ Vanwege dit tegenvallende resultaat op het gebied van publieksbereik wordt de discussie over de aard en de omvang van de rol van de overheid in de kunstwereld nog altijd gevoerd.

§ 1.3.5 De ketengedachte

Het feit dat de tot nu toe genomen maatregelen (op de gebieden van zowel spreading als educatie en verzakelijking) met name in de podiumkunsten nog altijd niet de gewenste afstemming van aanbod en afname tot gevolg hebben, blijft de kunstensector bezighouden. Zo stelt de Raad voor Cultuur in zijn in april 2004 verschenen advies met betrekking tot de Cultuurnota 2005-2008, *Spiegel van de Cultuur*, dat er tijd dient te worden uitgetrokken voor bezinning op (onder andere) “de relatie tussen aanbod en afname en de rol van de podia

⁸¹ FPPM, "Jaarverslag 2004," (Den Haag: Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, 2005), 7, FPPM, "Voor Podia En Publiek: Tweede Akte. Beleidsplan 2005-2008," (Den Haag: Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, 2003), 3.

⁸² Pots, *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*, 325, 28-29, 33,50.

⁸³ Ibid., 350-52.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ OC&W, "Cultuur Als Confrontatie. Uitgangspunten Voor Het Cultuurbeleid 2001-2004.," 2.

daarin”.⁸⁶ Ook in verschillende beleids-, onderzoeks- en evaluatierapporten (onder andere rapporten van de commissie D’Ancona en de VSCD, en de brief *Verschil Maken: herijking cultuurnotasystematiek* (2006), waarin staatssecretaris Van der Laan haar plannen uitwerkt voor de herinrichting van de cultuursector) vormt de relatie tussen aanbod en afname binnen de podiumkunsten een terugkerend thema. In de rapporten wordt onder meer “een toenemende versnippering van middelen, onvoldoende aansluiting (in inhoud en schaal) tussen productie en afname, gebrekkige voeling met maatschappelijke veranderingen en internationale artistieke ontwikkelingen, oplopende druk op programmeringsbudgetten, gebrek aan doorstroming van makers in het bestel, en moeite om een breed publiek te vinden, vast te houden en uit te bouwen” geconstateerd.⁸⁷

Naar aanleiding van deze problemen besloot Van der Laan onder andere het Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing (FPPM), het Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten (FAPK) en het Fonds voor de Scheppende Toonkunst vanaf 1 januari 2008 samen te laten gaan in een Nederlands Fonds voor de Podiumkunsten+ (NFPK+). De minister gaf het fonds de opdracht om “de frictie tussen aanbod en afname in de huidige situatie zo veel mogelijk te ondervangen door ondersteuning op basis van de ketengedachte.” Het onderbrengen van de hele keten van scheppen, produceren, programmeren en publieksopbouw in één fonds zou ervoor kunnen zorgen dat “alle aspecten van de podium- en toonkunst nu in directe relatie tot elkaar [komen] te staan.” Het belangrijkste doel van het NFPK+ is “het bewerkstelligen van een wisselwerking tussen een divers en kwalitatief hoogwaardig aanbod en een groot en breed publiek.” De relatie tussen aanbod en afname binnen de podiumkunsten staat daarbinnen te allen tijde centraal.⁸⁸ De oprichting van dit nieuwe fonds werd ook door de Raad voor Cultuur gewaardeerd: deze gaf onder andere te kennen erg te spreken te zijn over de aandacht van het NFPK+ “voor versterking van diversiteit zowel onder makers en uitvoerenden als in programmering en publieksbereik”.⁸⁹ Ook in het advies 2009-2012 kent de Raad een belangrijke rol toe aan de ketengedachte, wanneer hij (in ieder geval) aan de podiumkunstinstanties in de basisinfrastructuur onder andere de eis stelt dat zij “een sterke binding aan[gaan] met andere

⁸⁶ Raad voor Cultuur, “Spiegel Van De Cultuur. Advies Cultuurnota 2005-2008,” (2004), 22.

⁸⁷ NFPK, “Beleidsuitgangspunten 2009-2012,” 3.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Cultuur, “Basisinfrastructuur 1.0. Advies Vierjaarlijkse Cultuursubsidies Voor Instellingen, Sectorinstituten En Fondsen in De Basisinfrastructuur,” 603-05.

[...]gezelschappen en [...] gezamenlijk afspraken [maken] over aanbod en afname” en dat zij “beleid [ontwikkelen] op het gebied van publieksbereik”.⁹⁰

Om de cultuurdeelname in Nederland te stimuleren heeft de overheid met name maatregelen genomen op het gebied van spreiding, educatie en verzakelijking. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de mate waarin deze maatregelen ook daadwerkelijk effect hebben gehad.

§ 2 Publieksbereik in de praktijk

Duidelijk mag zijn dat er in de loop der jaren vanuit de overheid en brancheorganisaties meer nadruk is komen te liggen op het bereiken van publiek door kunstinstellingen – met name in de zin van het creëren van een evenwicht tussen aanbod en afname. Instellingen hebben op dat gebied steeds meer eigen verantwoordelijkheid gekregen en ontkomen er niet meer aan een omslag te maken naar een meer publieksgericht denken. In deze paragraaf wordt ingegaan op de resultaten van dit beleid: heeft deze aanpak zich daadwerkelijk vertaald in een toename van het publiek voor de gesubsidieerde kunsten? De podiumkunsten worden hierbij centraal gesteld.

Daarbij is de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) als grootste brancheorganisatie van theaters in Nederland de belangrijkste bron van informatie. De VSCD hanteert sinds 1995 het zogenoemde Theater Analyse Systeem (TAS), met als voornaamste doel de professionalisering in de podiumkunstensector te bevorderen en de ontwikkelingen binnen de podia in kaart te brengen. In een jaarlijks uitgevoerd onderzoek worden data verzameld met betrekking tot het programmerings- en personeelsbeleid, de exploitatiebijdragen, de marktaandelen en de bezoekersaantallen. De bij de VSCD aangesloten podia vormen de onderzoekspopulatie: in 2009 waren dat er 152, die gezamenlijk ongeveer tweederde tot driekwart van de professionele podia beslaan.⁹¹ Ieder jaar verschijnt er een rapport met de belangrijkste conclusies. Voor dit onderzoek zijn met name de data met betrekking tot de bezoekersaantallen van belang. De tweede belangrijke bron wordt gevormd door de gegevens die in opdracht van het Ministerie van OC&W zijn verzameld door het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP), met als doel de stand van zaken bij te houden op het gebied van de

⁹⁰ Ibid., 453-77.

⁹¹ <http://www.minocw.nl/publicatie/1510/index.html#A3522>; VSCD, "Podia 2008. Cijfers En Kengetallen Van De Vereniging Van Schouwburg- En Concertgebouwdirecties.," ed. Hans Onno van den Berg (Amsterdam: Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, 2009), 6.

cultuurdeelname van de Nederlandse bevolking. Hiertoe vormt het eens in de vier jaar uitgevoerde Aanvullend Voorzieningengebruik Onderzoek (AVO) het belangrijkste instrument. De meest recente publicatie in dit kader is het rapport *Cultuurbewonderaars en cultuurbeoefenaars* (2009). In de derde plaats zijn door het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) verzamelde gegevens over het gebruik van kunst en cultuur als bron gebruikt.

Waar de rapportages van de VSCD een gedetailleerd overzicht bieden van het bezoek aan de podiumkunsten in de periode 1996-2009, beschikt het SCP over participatiegegevens over een langere periode (van 1979 tot en met 2007). Deze informatie is echter wel algemener van aard. Er wordt bijvoorbeeld in de rapporten geen onderscheid gemaakt tussen gesubsidieerd en niet-gesubsidieerd aanbod, zoals bij de VSCD over het algemeen wel het geval is. Dat onderscheid is in het kader van dit onderzoek wel van belang – en om die reden worden de door de VSCD verstrekte gegevens als uitgangspunt gebruikt. Daarnaast dient opgemerkt te worden dat de cijfers uit beide bronnen niet geheel vergelijkbaar zijn, omdat de VSCD zich beperkt tot de ‘eigen’ podia en het SCP ook andere podia in het onderzoek heeft betrokken.⁹²

In het onderstaande worden twee ontwikkelingen in de podiumkunstensector beschreven: enerzijds op het gebied van het aanbod, anderzijds met betrekking tot de belangstelling daarvoor. De relatie tussen podia (als aanbieder) en publiek (als afnemer) staat daarbij centraal – de producenten van de podiumkunsten worden hier dus buiten beschouwing gelaten. Waar mogelijk wordt onderscheid gemaakt tussen gesubsidieerd en niet-gesubsidieerd aanbod. De nadruk ligt duidelijk op het eerste type, maar om een context te bieden wordt hier en daar de vergelijking gemaakt met disciplines als musical en cabaret.

§ 2.1 Het aanbod van de podia

In Nederland houdt een aanzienlijk aantal instellingen zich bezig met de programmering van professionele podiumkunsten: tijdens de laatste meting door het CBS in 2005 (daarna zijn deze metingen stopgezet) werden 311 podia geteld. Dit zijn zowel professionele podia die de programmering van professionele podiumkunsten als hoofddoel hebben (schouwburgen, concertgebouwen, theaters met een vlakke vloer, culturele centra, festivals), als organisaties met andersoortige kernactiviteiten (zoals evenementenhallen en beurszalen, maar bijvoorbeeld

⁹² En daarbij dient tevens rekening te worden gehouden met de mogelijkheid dat de accommodaties door VSCD en SCP op verschillende wijze geteld zijn: de VSCD telt elk van haar leden als 1 podium, terwijl het SCP soms dependances (zoals Het Kruithuis in Groningen feitelijk een zaal is van de Sadsschouwburg) als afzonderlijke accommodaties.

ook kerken).⁹³ Het eerste type podia vormt tevens de doelgroep van de VSCD (in 2005 waren 155 van de genoemde 311 podia bij deze brancheorganisatie aangesloten). Voor dit onderzoek, waarin het rijksgesubsidieerde aanbod centraal staat, is deze groep het meest relevant. Niet alleen bieden deze podia verreweg de meeste rijksgesubsidieerde voorstellingen en concerten aan, maar ook is er over de VSCD-leden veel structureel verzamelde informatie beschikbaar.

Het totale aantal podiumkunstvoorstellingen op de VSCD-podia nam in 2008 voor het eerst sinds jaren af met 2%, tot 38.474. Deze ontwikkeling zette zich fors door: in 2009 was er sprake van een afname van maar liefst 9% en werden er nog weer ruim 3000 voorstellingen minder geprogrammeerd dan in 2008. En dat terwijl er juist de jaren ervoor (sinds het jaar 2000) ieder jaar sprake was van een stijging van ruim een procent (met uitzondering van 2004, toen het aantal voorstellingen 0,9% lager lag ten opzichte van 2003).⁹⁴ In zowel 2008 als 2009 is ook het aandeel van de rijksgefinancierde voorstellingen binnen het totale aanbod sterk afgenomen. Na een kortstondige sterke opleving in 2007 (die volgens de VSCD vooral het gevolg was van een verbeterde waarneming in dit jaar), werden er in 2008 maar liefst 20% minder gesubsidieerde producties geprogrammeerd en daalde het aanbod in absolute cijfers van 7.890 tot 6.089.⁹⁵ In 2009 nam dit aantal nog eens af met ruim 12% (tot 5.240 voorstellingen). Het relatieve aandeel van de rijksgefinancierde podiumkunst op VSCD-podia schommelde tussen 1996 en 2006 voortdurend tussen de 13% en de 18%. In 2007 bedroeg het 20%, maar in 2008 nam het weer af tot 16% en in 2009 tot 15%.

Gespecificeerd naar genre was de daling in 2008 het sterkst waar te nemen in het aantal (gesubsidieerde én niet-gesubsidieerde) toneelvoorstellingen (-10%) – meteen ook de eerste terugloop in deze discipline sinds 1996 (het jaar 2000 uitgezonderd). In 2009 daalde het aantal toneelvoorstellingen met ruim 4% iets minder fors. Ook het aantal dansvoorstellingen nam af in 2008, maar bleef constant in 2009. Over langere termijn gezien kan het aandeel van dans in het jaar 2007 (met 2300 voorstellingen) als een uitzonderlijke piek worden beschouwd: sinds 2002 is het aantal aangeboden dansvoorstellingen namelijk relatief constant geweest, met ongeveer

⁹³ Website CBS: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70077ned&D1=0-1,3-5,12&D2=a,1-4&D3=a,10-3&HDR=T,G2&STB=G1&VW=T> (geraadpleegd 22 oktober 2009); Website VSCD: <http://vscd.nl/organisatie/29/Lidmaatschap/> (geraadpleegd 22 oktober 2009).

⁹⁴ VSCD, "Podia 2004. Cijfers En Kengetallen Van De Leden Van De Vereniging Van Schouwburg- En Concertgebouwdirecties.," ed. Hans Onno van den Berg (Amsterdam: Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, 2005), 8, VSCD, "Podia 2006. Cijfers En Kengetallen Van De Vereniging Van Schouwburg- En Concertgebouwdirecties.," ed. Hans Onno van den Berg (Amsterdam: Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, 2007), 6, VSCD, "Podia 2008," 6.

⁹⁵ VSCD, "Podia 2008," 9.

2000 voorstellingen per jaar. Bij opera/muziektheater, vervolgens, bleef het aantal voorstellingen en concerten tussen 2007 en 2009 vrijwel gelijk, en klassieke muziek was de enige discipline waarin het aantal concerten toenam in 2007 en 2008 (met 7%). In 2009 bleef dit aantal constant. Dit aantal van zo'n 3600 concerten ligt overigens veel lager dan in de piekjaren 1996 (bijna 5000 concerten) en 2003 (zo'n 4800). De voorstellingen in de genres cabaret en musical namen in 2008 en in 2009 toe ten opzichte van 2007.

§ 2.2 Afname van de podiumkunsten door het publiek

Zowel de VSCD als het SCP schetsten tot en met 2008 een stijgende lijn in de belangstelling voor de podiumkunsten in Nederland. Het SCP constateert een gestage stijging van het totale bereik van de podiumkunsten sinds halverwege de jaren negentig: waar in 1995 nog 48% van de Nederlandse bevolking in een jaar minstens één uitvoering van podiumkunst bezocht, deed in 2007 53% dat.⁹⁶ De VSCD constateerde in 2008 zoals gezegd een afname van 2% in het aantal podiumkunstvoorstellingen ten opzichte van het jaar ervoor, maar een toename van 5,5% in het aantal bezoeken daaraan, waarmee "de groei in het bezoek aan de podiumkunsten van de afgelopen 2 jaar door[zet]".⁹⁷ Ook het gemiddelde bezoek per podium steeg in 2008 volgens de VSCD voor het eerst in lange tijd (tot 88.367; 2007: 82.738) en kwam daarmee terug op het gemiddelde van 2003. Hoewel dit allemaal erg positief lijkt, wijst een nadere blik op de cijfers uit dat de bezoekersaantallen weliswaar stijgen voor het *totale* aanbod in de podiumkunsten, maar dat het publiek voor de rijksgefinancierde voorstellingen juist met maar liefst 11% afnam. Dit sluit aan op de dalende trend die in ieder geval al sinds 2003 voortduurt, met uitzondering van 2007. In 2009 werd deze trend echter ook duidelijk zichtbaar in het niet-gesubsidieerde aanbod: het aantal bezoeken voor het totale aanbod nam ten opzichte van 2008 af met 7%. Ook het aantal uitverkochte voorstellingen, die in 2007 en 2008 nog nagenoeg gelijk waren (25%), daalde: in 2009 raakte nog slechts 21% van het totaal uitverkocht. Deze daling was met name te zien in het genre musical.⁹⁸

In 2008 hadden de rijksgefinancierde voorstellingen nog slechts een marktaandeel van 14% van alle bezoekers (tegenover 18% in 2007). In 2009 nam het publiek voor de

⁹⁶ Andries van den Broek et al., "Cultuurbewonderaars En Cultuurbeoefenaars: Trends in Cultuurparticipatie En Mediagebruik," in *SCP-publicatie, ISSN 1568-1262 ; 2009/8* (Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2009), 40.

⁹⁷ VSCD, "Podia 2008," 3.

⁹⁸ VSCD rapport 2010 Podia 2009 p4.

gesubsidieerde voorstellingen weliswaar wederom af van 1,9 miljoen naar 1,8 miljoen bezoeken, maar deze daling is volgens de VSCD evenredig met het de daling in het aantal voorstellingen.

De bezoeken aan het toneel daalden in 2008 met 6% en in 2009 nog eens met 5%. Bij klassieke muziek, opera en dans bleef de publieksbelangstelling in 2008 nagenoeg dezelfde als in 2007.⁹⁹ In 2009 nam deze echter wel af: respectievelijk met bijna 250.000, 150.000 en 100.000 bezoeken. De groei die tot 2008 in de podiumkunsten te constateren was, zat vooral in de ongesubsidieerde disciplines musical en popmuziek, waaraan het aandeel van de bevolking dat tenminste eenmaal per jaar een bezoek bracht, tussen 1995 en 2007 toenam van 25% tot 34%. Ook het bezoek aan cabaret nam toe van 11% tot 15%.¹⁰⁰ Het SCP-rapport stelde dat de “balans in de publieke belangstelling” meer doorsloeg in de richting van “populaire cultuur”, dan van de “traditionele cultuur”.¹⁰¹ In 2009 was echter ook in alle ‘populaire’ genres een opvallende terugloop in de bezoeken te zien: musical en popmuziek verloren elk ruim 250.000 bezoeken, cabaret zo’n 150.000. Alle genres, gesubsidieerd en ongesubsidieerd, hebben volgens de VSCD in 2009 publiek verloren – maar de duurdere voorstellingen in alle disciplines het meest.¹⁰²

Over het algemeen en voor elke vorm van podiumkunst geldt dat het grootste deel van het publiek bestaat uit incidentele bezoekers (één tot drie bezoeken per jaar). Slechts een klein deel van de bezoekers bezoekt vaker in een jaar uitvoeringen binnen dezelfde discipline. Het SCP merkt terecht op dat bij het vergroten van de culturele belangstelling van de Nederlandse bevolking gefocust kan worden op zowel “het verhogen van het aandeel bezoekers als op het verhogen van hun bezoekfrequentie”.¹⁰³

Waar de ongesubsidieerde disciplines in 2008 floreerden en het ook in 2009 nog altijd relatief goed doen, lijkt het met de belangstelling voor de gesubsidieerde podiumkunsten bergafwaarts te gaan. De Nederlandse bevolking blijkt wel degelijk bereid om een bezoek te brengen aan het theater, maar is minder snel geneigd dat te doen voor toneel, klassieke muziek of dans. Dit alles betekent dat het door de overheid ingezette beleid nog niet heeft geleid tot de evenwichtige

⁹⁹ VSCD, "Podia 2008," 3,4.

¹⁰⁰ Broek et al., "Cultuurbewonderaars En Cultuurbeoefenaars: Trends in Cultuurparticipatie En Mediagebruik," 9.

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² VSCD rapport 2010 Podia 2009 p7.

¹⁰³ Broek et al., "Cultuurbewonderaars En Cultuurbeoefenaars: Trends in Cultuurparticipatie En Mediagebruik," 40.

afstemming van het gesubsidieerde aanbod en de afname daarvan, die de overheid zich de laatste jaren steeds intensiever ten doel stelt. Over de mogelijke oorzaken daarvan is relatief veel geschreven; paragraaf 3 geeft een overzicht van de belangrijkste discussiepunten.

§ 3 Problematiek rond de afstemming van aanbod en afname in de gesubsidieerde podiumkunsten

Knulst (1995) onderscheidt verschillende graden van betrokkenheid bij de kunsten, vergelijkbaar met “een bolgewas met vele lagen”. De kern en de binnenste schillen worden gevormd door toegewijde beoefenaren en kenners. In de verder naar buiten gelegen schillen bevinden zich de culturele omnivoren en degenen die incidenteel een culturele instelling bezoeken of een kunstzinnige discipline beoefenen.¹⁰⁴ Volgens Van den Broek en De Haan (2000) bevindt meer dan de helft van de bevolking zich echter buiten deze “bol van cultuurgenieters” en is daar de laatste decennia ook geen verbetering in waargenomen.¹⁰⁵ Het uitblijven van groei in het bereik van de kunsten is volgens de auteurs “een verrassing” te noemen, met name met het oog op de algemene stijging in opleidingsniveau en het groeiend cultuuraanbod van de laatste jaren. Zij baseren zich daarbij op het werk van Knulst, die dit al in 1985 constateerde.¹⁰⁶ In het onderstaande wordt ingegaan op de drie belangrijkste aspecten van de problematiek.

§ 3.1 Complexiteit en culturele competentie

In de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw leidde een positief kwaliteitsoordeel vrijwel altijd tot de toekenning van de gevraagde subsidie. Dat veranderde in de jaren zeventig, als gevolg van de explosieve groei van het aantal subsidieaanvragen. Deze toename, in combinatie met de groeiende nadruk op een meer doelmatige besteding van overheidsgelden, had tot gevolg dat vanaf het begin van de jaren tachtig strenger geselecteerd werd. Aan de basis van deze selectie kwam het criterium van artistiek hoogwaardige kwaliteit te liggen, met een flinke nadruk op

¹⁰⁴ Knulst, *Podia in Een Tijdperk Van Afstandsbediening*, 30.

¹⁰⁵ Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de begrippen ‘kunst’ en ‘cultuur’. Op dit onderscheid, dat van belang is om vast te stellen welk type aanbod precies problemen oplevert en welk type niet, wordt ingegaan in hoofdstuk 2 (§ 3).

¹⁰⁶ Andries van den Broek et al., *Cultuur Tussen Competentie En Competitie: Contouren Van Het Cultuurbereik in 2030, Boekmanstudies* (Amsterdam/Den Haag: Boekmanstudies/Sociaal en Cultureel Planbureau, 2000), 23, 26, Willem Pieter Knulst, “Sociale Cultuurspreiding: Voorgeschiedenis, Uitwerking En Resultaten Van Een Ideaal,” in *Kunstbeleid. Een Inleiding.*, ed. Hans van Maanen (Groningen: 1985).

artistieke vernieuwing (andere selectiecriteria ontbraken op dat moment nog).¹⁰⁷ Het ligt voor de hand dat dit de publieke belangstelling niet deed toenemen. Deze artistieke vernieuwing van de kunstproductie had eerder al ruimte gekregen om zich te ontwikkelen (zie § 1.2). Op dit gebied werden grootse resultaten geboekt toen het voor kunstproducenten door toegenomen overheidssteun mogelijk werd gemaakt om zich onafhankelijk van de markt te ontwikkelen. De afnamekant groeide hier echter niet in mee: het tempo waarin de ontwikkelingen in het veld plaatsvonden kon door het overgrote deel van de bevolking niet worden bijgehouden, onder andere doordat de onderwijspraktijk niet meeveranderde.¹⁰⁸ Het autonomiseringsproces wordt door auteurs als Oosterbaan Martinius (1990), Knulst (1995) en Van Maanen (1997) eveneens gezien als een belangrijke factor in het ontstaan van de kloof tussen aanbod en afname.

Door alle elkaar in hoog tempo opvolgende artistieke ontwikkelingen werd zowel de beoordeling als de waardering van de gesubsidieerde kunsten steeds meer een taak van specialisten en kenners. De explosieve vernieuwing die zich binnen de kunsten had voorgedaan betekende namelijk dat er in relatief korte tijd relatief veel nieuwe ‘kunsttalen’ waren ontstaan, die door het overgrote deel van de Nederlandse bevolking simpelweg niet beheerst werden en waardoor de ontcijfering van deze werken een relatief complexe zaak werd. Oosterbaan Martinius (1990) constateert in dit kader een scheiding tussen “de groepen die de voor moderne kunst vereiste houding konden opbrengen en de grotere groep die daar niet toe in staat was.”¹⁰⁹ In de praktijk heeft vaak slechts een relatief kleine groep van experts, ofwel de ‘culturele elite’, de beschikking over de benodigde competentie om meer complexe, uitdagende kunstwerken (waaruit het gesubsidieerde aanbod grotendeels bestaat) te ontcijferen en een artistieke ervaring op te doen. Knulst (1995) wijst erop dat het hierbij niet gaat om een absoluut, maar een relatief begrip van complexiteit. Men dient een bepaalde code te beheersen om een uiting te kunnen ontcijferen (en op dat moment is die al niet zo complex meer): “degenen die herhaaldelijk podia bezoeken hebben zich die codes eigen gemaakt”.¹¹⁰ Maar het staat vast dat “hoe complexer het podiumaanbod, hoe geringer en selecter de belangstelling” is.¹¹¹ Voor de grote groep mensen die de benodigde code niet beheerst, kan de omgang met hetzelfde

¹⁰⁷ Miranda Boorsma, *Kunstmarketing: Hoe Marketing Kan Bijdragen Aan Het Maatschappelijk Functioneren Van Kunst, in Het Bijzonder Van Toneelkunst in Nederland* (Groningen / Amsterdam: Rijksuniversiteit Groningen / Boekmanstichting, 1998), 159.

¹⁰⁸ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 293.

¹⁰⁹ Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit : Kunstbeleid En Verantwoording Na 1945*, 30.

¹¹⁰ Knulst, *Podia in Een Tijdperk Van Afstandsbediening*, 27.

¹¹¹ Ibid., 111.

kunstwerk teveel uitdaging vormen en zelfs frustrerend zijn. Volgens Maas, Verhoeff en Ganzeboom (1990) heeft ieder individu zijn eigen optimale stimuleringsniveau en verschillen kunstgebruikers van elkaar in de mate waarin zij in staat zijn “plezier te halen” uit een kunstwerk. De culturele competentie van deze gebruikers is hiervoor bepalend. Recipiënten met meer culturele competentie kunnen complexere uitingen waarderen dan recipiënten die over minder beschikken.¹¹² Op basis hiervan klinkt het aannemelijk dat deze laatste groep (waartoe het overgrote deel van de bevolking behoort) er waarschijnlijk voor kiest om geen gebruik te maken van het ‘complexere’ aanbod, maar juist die activiteiten opzoekt waarvan de ontcijfering minder culturele competentie vereist en die wel het gewenste genot opleveren.¹¹³ Knulst (1995): “Terwijl de incidentele bezoeker verlangt naar een ‘feest der herkenning’ vraagt het assimilatievermogen van de gevorderde om nieuwe verrassingen.”¹¹⁴ Hierover volgt meer in hoofdstuk 3.

§ 3.2 Sociaal-demografische factoren

Op basis van het bovenstaande kan dus gesteld worden dat belangstelling voor kunst samenhangt met een bepaalde culturele competentie, die doorgaans weer samen blijkt te gaan met een hoog opleidingsniveau. Hoger opgeleiden zijn daardoor van oudsher oververtegenwoordigd onder het kunstpubliek. De verschillen tussen hoog en laag opgeleiden in kunstdeelname zijn in de afgelopen decennia niet afgenomen, en ondanks de spreidingsinitiatieven van de overheid is aan het elitaire karakter van de ‘hoge’ cultuur weinig veranderd.¹¹⁵ Kunstgebruik heeft hierdoor over het algemeen een *elitair karakter*, dat volgens Van den Broek en De Haan één van de drie belangrijkste sociaal-demografische factoren is die mede bepalend zijn voor de (mate van) deelname van burgers aan het culturele leven. Naar aanleiding hiervan is een onderscheid ontstaan tussen verschillende groepen gebruikers van

¹¹² I. Maas, R. Verhoeff, and H. Ganzeboom, *Podiumkunsten En Publiek* (Rijswijk: Ministerie van WVC, 1990), 30-31.

¹¹³ Hierbij moet opgemerkt worden dat deze recipiënten misschien wel dezelfde ervaring kunnen hebben bij minder complexe voorstellingen die wel aansluiten bij hun competentie, als de zogenoemde culturele elite bij complexe voorstellingen. Van Maanen stelt weliswaar dat alleen door het vermogen tot esthetische dispositie een artistieke ervaring kan worden opgedaan (anders blijft het hooguit bij een esthetische ervaring), maar sluit niet uit dat er “binnen verschillende culturele strata verschillen in esthetische dispositie ten aanzien van verschillende soorten kunst mogelijk zijn.” (Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 290-91.) Op deze typen ervaringen wordt in hoofdstuk 3 nader ingegaan.

¹¹⁴ Knulst, *Podia in Een Tijdperk Van Afstandsbediening*, 27.

¹¹⁵ Broek et al., *Cultuur Tussen Competentie En Competitie: Contouren Van Het Cultuurbereik in 2030*, 28.

deze verschillende kunstvormen (de 'culturele elite' vs 'de massa'), en tussen de met beide groepen geassocieerde kunstvormen (bijvoorbeeld 'hoge' vs. 'lage' kunst, kunst met een grote K vs. kunst met een kleine k, 'legitieme' en 'illegitieme' kunst). Dit laatste onderscheid is volgens Susanne Janssen (2005) de laatste jaren nog steeds te maken, maar alleen in die zin dat er nog steeds zichtbare verschillen bestaan "in het prestige en de erkenning die diverse vormen van kunst en cultuur binnen onze samenleving genieten". Janssen stelt dat bepaalde disciplines en genres hoger aangeslagen worden dan andere en "navenant meer steun en aandacht in cultuurbeleid, kritiek en pers, en onderwijs en wetenschap" ontvangen. Wel constateert zij een sterk verminderde afstand tussen de traditionele hogere kunsten en voorheen als lager beschouwde cultuurvormen. In de eerste plaats is het domein van de hogere cultuur steeds meer kunstdisciplines en -genres gaan omvatten.¹¹⁶ Van Maanen (2005) stelt dat ook popmuziek, film, fotografie en strips zo langzamerhand een eigen traditie hebben, en dat de voor deze vormen kenmerkende kunsttalen zich bovendien inmiddels zodanig ontwikkeld hebben dat zij in staat zijn "alle mogelijke verschillende belevingen in het domein van de esthetische reflectie te genereren".¹¹⁷ In de tweede plaats is de afstand tussen beide afgenomen omdat het kunstpubliek in toenemende mate uit culturele omnivoren bestaat. Janssen vermeldt daar echter bij, dat dat vrijwel uitsluitend geldt voor de hoger opgeleiden onder het publiek: mensen met een lager opleidingsniveau worden juist gekenmerkt door een 'univore' voorkeur, in die zin dat zij hun culturele keuzes doorgaans tot een aantal populaire genres beperken.¹¹⁸

Behalve het elitaire karakter van het cultuurbereik, noemen Van den Broek en De Haan nog twee andere sociaal-demografische oorzaken voor het feit dat het kunstpubliek geen afspiegeling is van de bevolking: de *vergrijzing van het cultuurpubliek* en de *achterstand van allochtonen in de cultuurdeelname*. In het kader van de *vergrijzing* constateren de auteurs dat de culturele belangstelling van 45 plussers gestaag toeneemt, maar dat tegelijkertijd de interesse van jongeren ver achterblijft. Er is een duidelijk verschil waar te nemen in de keuze voor culturele activiteiten: ouderen tonen een groeiende affiniteit met traditionele cultuur, jongeren richten zich op diensten en producten van de vrijetijdsindustrie. Janssen (2005) merkt op dat jongere generaties, ook de hoogopgeleiden onder hen, steeds minder aan conventionele

¹¹⁶ Susanne Janssen, "Vervagende Grenzen. De Classificatie Van Cultuur in Een Open Samenleving " *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 17, no. 65 (2005): 6, 11.

¹¹⁷ Hans van Maanen, "Als Alles Kunst Heet..." *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 17, no. 65 (2005): 59.

¹¹⁸ Janssen, "Vervagende Grenzen," 6,11.

hoge cultuur doen en steeds meer aan allerlei andere cultuurvormen. Janssen constateert dat het “vooral oudere lichtingen hoogopgeleiden [zijn] die een omnivore smaak vertonen. Steeds meer jonge hogeschoolden achten het niet aan hun status verplicht om zich exclusief, intensief of überhaupt met de traditionele kunsten bezig te houden”.¹¹⁹ Ook Abbing (2007) ziet vooral een jong, ook hoogopgeleid, publiek “de hoge kunsten de rug toekeren” en wijst op het toenemende aantal grijze hoofden in de zaal.¹²⁰

Het derde en laatste sociaal-demografische aspect dat Van den Broek en De Haan aan de orde stellen is de *achterstand van allochtonen*. De Nederlandse bevolking kent een groeiend aandeel allochtonen. De auteurs merken op dat vooral oudere allochtonen met andere culturele tradities en expressievormen opgevoed zijn, en ertoe neigen “vast te houden aan de eigen taal, gewoonten, geloofsovertuiging en televisiestations, hetgeen de interesse voor westerse cultuuruitingen in de weg staat”. Ook is de achterstand van allochtonen in cultuurdeelname volgens de auteurs voor een belangrijk deel verbonden met hun doorgaans lage opleidingsniveau.¹²¹

§ 3.3 Behoeften en mogelijkheden

Over het algemeen wordt aangenomen dat het gesubsidieerde aanbod niet aansluit op de vraag.¹²² Zo stelt Noordman (2007) bijvoorbeeld dat “de meeste inwoners van het verzorgingsgebied geen behoefte hebben aan vernieuwend aanbod, en dat de inwoners die hiervoor wel open staan, soms alleen geamuseerd willen worden.”¹²³ Om beter aan te sluiten op de vraag wordt volgens de auteur een steeds groter aandeel van de programmering van podia gevormd door commercieel aanbod, en verliezen de gesubsidieerde podiumkunsten steeds meer terrein. Al eerder constateerde De Swaan (1985) in Nederland een groot verschil tussen de culturele voorkeuren van een kleine groep actieve belangstellenden en de grote meerderheid. Hij noemt dit “een van de opmerkelijkste en meest algemene kenmerken van de cultuur van moderne, democratische samenlevingen”.¹²⁴

¹¹⁹ Ibid.: 11-12.

¹²⁰ Hans Abbing, "Nieuwe Tijden, Nieuw Publiek, Nieuwe Kunst?," *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 19, no. 72 (2007): 85.

¹²¹ Broek et al., *Cultuur Tussen Competentie En Competitie: Contouren Van Het Cultuurbereik in 2030*.

¹²² Quirine van der Hoeven, "Kunst Veredelt, De Minister Verdeelt. Kunst En Publiek in Vlaanderen," *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid*, no. 72 (2007): 13-14.

¹²³ Theodorus Bernardus Jozef Noordman, *Cultuurmarketing* ('s-Gravenhage: Reed Business, 2007), 122.

¹²⁴ Abraham de Swaan, *Kwaliteit Is Klasse : De Sociale Wording En Werking Van Het Cultureel Smaakverschil, Stichting Amsterdams Fonds Voor De Kunst* (Amsterdam: Bert Bakker, 1985), 5.

De voorkeuren van het publiek hebben voor een groot deel te maken met de verschillende *behoeften* die het heeft (en die in hoofdstuk 3 (§ 2) besproken worden). Boorsma (1998): “Mensen gaan [...] naar een toneelvoorstelling, lezen een boek, kopen een schilderij of consumeren een ander kunstwerk omdat de gevolgen daarvan kunnen bijdragen aan de bevrediging van hun behoeften en/of realisatie van hun waarden. Anderen zullen op grond van ditzelfde principe besluiten om af te zien van kunstconsumptie, omdat ze verwachten dat er betere consumptiealternatieven zijn of eventueel omdat ze menen dat de gevolgen juist met hun belangen in strijd zijn.”¹²⁵ Zo blijkt niet iedereen behoefte te hebben aan het ervaren van kunstgenot – sterker nog: met betrekking tot toneelkunst constateert Van Maanen dat “slechts weinig mensen in de Nederlandse samenleving deze ervaring zoeken en zoeken te herhalen.”¹²⁶ Dit laatste vloeit weer voor een deel voort uit de hierboven besproken complexiteit waardoor het gesubsidieerde aanbod over het algemeen gekenmerkt wordt. Als iemand relatief weinig plezier beleeft aan complexe kunstwerken, zal hij immers weinig behoefte voelen om er gebruik van te maken. Volgens Van den Broek en De Haan (2000) bestaat er tussen het ontwikkelen en spreiden van cultuuruitingen “welhaast per definitie een zekere spanning [...], omdat de criteria die de kunstwereld in haar ontwikkeling aan den dag legt, niet dezelfde zijn als die een breed publiek (ogenblikkelijk) apprecieert”.¹²⁷

Bij de vraag of het aanbod in de kunsten al dan niet aansluit op de behoeften van de gebruiker, dient echter ook de vraag gesteld te worden in hoeverre dat überhaupt (direct) mogelijk is. Volgens Van Maanen (1997) is namelijk juist een van de kenmerken van kunst dat zij niet aan de verwachtingen beantwoordt, maar deze bij de gebruiker ontrégelt.¹²⁸ Ook Van Stokkom (1995) benoemt in dit kader de “impliciete kritische functie [van kunst] comfortabele ervaringen te doorbreken”.¹²⁹ De groep gebruikers die zich bewust is van een behoefte aan mentale ontregeling en vanuit die behoefte deelneemt aan kunst, is “tamelijk klein”; een aanzienlijk grotere groep is op zoek naar ontspanning. Van Maanen stelt echter dat deze groepen in de praktijk niet zo helder van elkaar te scheiden zijn, omdat het zeer goed mogelijk is dat een recipiënt op zoek is naar bevrediging van een combinatie van behoeften. De artistieke behoefte hoeft daarbij ook niet voorop te staan, maar “de kunstwaarde [dient] wel in voldoende

¹²⁵ Boorsma, *Kunstmarketing*, 217.

¹²⁶ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 299.

¹²⁷ Broek et al., *Cultuur Tussen Competentie En Competitie: Contouren Van Het Cultuurbereik in 2030*, 16.

¹²⁸ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 306.

¹²⁹ Bas van Stokkom, “De Jazz Van De Moderne Ervaring. Over Cultuurvernieuwing, Plezier En Belevingswaarde,” *Beleid & Maatschappij* 6 (1995): 330.

mate [te worden] aangeboden en als zodanig door de toeschouwer [te worden] gerealiseerd".¹³⁰

Tegelijkertijd speelt volgens Van den Broek en De Haan de "meer algemene trend van vervluchtiging van de vrijetijdsbesteding" een rol wanneer het gaat om de behoeften van de gebruiker. Dat minder mensen aan de kunsten deelnemen, heeft voor een groot deel te maken met het feit dat de beschikbare vrije tijd over een groter aantal activiteiten verdeeld moet worden.¹³¹ In de loop der jaren is de welvaart over het algemeen gestegen, waardoor meer vrijetijdsactiviteiten binnen het financiële bereik van meer mensen werden gebracht. Tegelijkertijd groeide ook de vrijetijdsindustrie, die "almaar meer attributen en activiteiten op de markt zette".¹³² Paul Schnabel van het SCP beaamt dit: "het aanbod aan alles is veel groter geworden en zelfs veel sneller gegroeid dan het publiek, dat uit zoveel meer kiezen kan en zich bovendien nog door zoveel andere mogelijkheden om de vrije tijd te besteden verleid weet."¹³³ Dit betekende dat de kunsten in een concurrentiestrijd terecht kwamen – niet alleen met het groeiende aantal voorzieningen buitenshuis, maar ook met de kwalitatief steeds betere en steeds meer betaalbare elektronische apparaten binnenshuis: Knulst (1995) stelt bijvoorbeeld dat de kunstparticipatie door de opkomst van elektronische media in sterke mate "verhuiselijkt" is.¹³⁴ Vooral activiteiten die veel beslag op de vrije tijd leggen, boeten in aan populariteit, terwijl de belangstelling voor "activiteiten die weinig planning, tijd en commitment vragen" alleen maar toeneemt.¹³⁵ De auteurs verwachten een verdere toename van de vluchtigheid van de aard van de vrijetijdsbesteding. Trouwe bezoekers van de kunsten worden steeds schaarser: de consument krijgt meer "de gedaante van een 'amusement-hopper', die de ene aanbieder van vermaak moeiteloos voor een andere inruilt". Dat de keuze weer vaker op de kunsten zal vallen lijkt daarbij onwaarschijnlijk, omdat "de rust en concentratie die dat vergt, [...] steeds meer [lijken] te ontbreken."¹³⁶ Overigens is het niet alleen de concurrentie van andere vrijetijdsactiviteiten die een belemmering vormt voor deelname aan de kunsten. Ook de sinds de opkomst van tweeverdieners- en eenpersoonshuishoudens sterk toegenomen tijdsdruk en

¹³⁰ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 306-07.

¹³¹ Broek et al., *Cultuur Tussen Competentie En Competitie: Contouren Van Het Cultuurbereik in 2030*, 27.

¹³² Ibid., 33.

¹³³ Paul Schnabel, "Schieten Op De Canon," *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 17, no. 65 (2005): 21-22.

¹³⁴ Broek et al., *Cultuur Tussen Competentie En Competitie: Contouren Van Het Cultuurbereik in 2030*, 34, Knulst, *Podia in Een Tijdperk Van Afstandsbediening*, 57-64.

¹³⁵ Broek et al., *Cultuur Tussen Competentie En Competitie: Contouren Van Het Cultuurbereik in 2030*, 35.

¹³⁶ Ibid.

coördinatie van verplichtingen (onder andere werk, school, huishouden en zorg voor de kinderen), brengen een actieve belangstelling voor en behoefte aan cultuur in het gedrang.¹³⁷

Tot slot

In § 1 werd vastgesteld dat in de loop der jaren vanuit de overheid en brancheorganisaties meer nadruk is komen te liggen op het publieksbereik door kunstinstellingen – met name in de zin van het creëren van een evenwicht tussen aanbod en afname. Instellingen hebben op dat gebied steeds meer eigen verantwoordelijkheid gekregen en ontkomen er niet meer aan een omslag te maken naar een meer publieksgericht denken. In § 2 bleek deze beleidsvoering zich met betrekking tot de gesubsidieerde podiumkunsten tot nog toe zeker niet te vertalen in een concrete toename van het publiek. In § 3 zijn verschillende aspecten genoemd die dit probleem kenmerken. Aan de kant van het aanbod bleek met name de relatief *complexe aard* van het gebodene een rol te spelen, terwijl zich aan de afnamekant vooral kwesties voordoen die gerelateerd kunnen worden aan enerzijds de *behoeften* die aan kunstgebruik ten grondslag liggen en anderzijds de mate waarin het voor gebruikers *mogelijk* is om te participeren in de kunsten – in die zin dat zij zowel over de competentie moeten beschikken om van het aanbod te kunnen genieten, als er tijd en budget voor vrij moeten kunnen maken.

In het proces van het beter afstemmen van aanbod en afname kan de *distributie* van de podiumkunsten een fundamentele rol spelen. Het distributiedomein vormt de plaats waar productie en receptie elkaar ontmoeten, en beschikt, zoals zal blijken uit hoofdstuk 3 (§ 3), over het vermogen om de communicatie en de overdracht van waarden tussen beide te versoepelen en te intensiveren. Dat van alle tot het distributiedomein behorende aspecten met name de *kunstmarketing* zich in essentie bezighoudt met het bestuderen van de in deze paragraaf geïntroduceerde problematiek, wordt toegelicht in het onderstaande.

§ 4 Kunstmarketing: de oplossing voor het participatieprobleem?

Zoals in § 1.3.4 al aan de orde kwam, wordt het benadrukken van de bruikbaarheid van marketingconcepten en gerichte marktstrategieën in de kunstwereld door de overheid actief gestimuleerd als één van de mogelijke oplossingen voor het participatieprobleem. Dit uitte zich onder andere in 2001 in de oprichting van het Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing. Door middel van dit fonds wilde de overheid de programmering van podia versterken om zo de

¹³⁷ Ibid., 36, Knulst, *Podia in Een Tijdperk Van Afstandsbediening*, 36-40.

wisselwerking tussen aanbod en publiek te bevorderen.¹³⁸ Het FPPM hanteerde het uitgangspunt dat de artistieke kwaliteit van het podiumkunstaanbod vooral betekenis krijgt in de confrontatie met het publiek, en erkende dat er specifiek beleid noodzakelijk was om zowel een zo divers mogelijke programmering tot stand te brengen, als een divers en zo groot mogelijk publiek daarvoor te bereiken. De redenering dat het aanbod zijn eigen vraag creëert, waar volgens het fonds in het verleden bijna als vanzelfsprekend van werd uitgegaan, ging duidelijk niet op.¹³⁹ Het FPPM trachtte dit te bereiken door de mogelijkheden van marketing te benadrukken en de aanvragende instellingen te verplichten zich hiermee bezig te houden; met name door hen in de subsidieaanvraag aandacht te laten besteden aan het te voeren doelgroepbeleid en de in te zetten marketingstrategieën en promotionele activiteiten.

§ 4.1 Marketing biedt mogelijkheden, maar nog niet de gewenste resultaten

Hoewel het duidelijk is dat de overheid het vergroten van de marketinginspanningen van groot belang achtte, is het tegelijkertijd opmerkelijk te noemen dat in de relevante beleidsdocumenten (de beleidsplannen en subsidieregelingen van het FPPM, de Uitgangspuntennota 'Cultuur Als Confrontatie' uit 1998 en de daaraan voorafgaande Uitgangspuntennota 'Pantser of Ruggegraat' uit 1995) wel gesteld wordt dat "marketing en promotie [...] meer aandacht [vragen]" en dat "mogelijkheden van promotie en marketing [te vaak] nog onbenut [blijven]", maar dat niet wordt ingegaan op het begrip 'marketing' zelf.¹⁴⁰ Nergens wordt een definitie gegeven, of een nadere toelichting op de werking van marketing. Staatssecretaris Van der Ploeg stelt in zijn Cultuurnota 2001-2004 dat er "tussen aanbod en vraag [...] nu nog een kloof [gaapt] die met een stevig marketing- en promotie-offensief overbrugd kan worden", maar waarom marketing- en promotie daarvoor nu zulke geschikte instrumenten zijn, komt niet aan de orde.¹⁴¹

In deze studie wordt marketing uiteraard wél gedefinieerd. Dit gebeurt in § 3 van hoofdstuk 2. Op deze plaats kan vast worden vermeld dat marketingactiviteiten (in navolging van Boorsma (1998)) gezien worden *als ruilbevorderingsactiviteiten: activiteiten ter bevordering van de ruil tussen de door de organisatie geboden waarden en de door de belangengroepen*

¹³⁸ FPPM, "Voor Podia En Publiek: Tweede Akte. Beleidsplan 2005-2008," 15.

¹³⁹ Ibid., 9.

¹⁴⁰ Ministerie van OC&W, "Cultuur Als Confrontatie. Cultuurnota 2001-2004.," ed. Ministerie van OC&W (2000), 48, OC&W, "Pantser of Ruggegraat. Uitgangspunten Voor Cultuurbeleid.," 9.

¹⁴¹ OC&W, "Cultuur Als Confrontatie. Cultuurnota 2001-2004.," 25.

ervaren waarden. ‘Ruilbevordering’ kan volgens Boorsma tot doel hebben dat er ‘meer’ wordt geruild, maar kan ook betekenen dat “men uitsluitend het vergemakkelijken of bespoedigen van ruilprocessen voor ogen heeft”.¹⁴² Marketing kan op deze manier beschouwd worden als een intermediair proces tussen aanbod (door producent of podium) en afname (door podium of publiek), dat tot doel heeft de waarden en behoeften van de verschillende partijen zo goed mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. De veronderstelling dat aanbod en afname in de gesubsidieerde kunsten onvoldoende op elkaar zijn afgestemd, impliceert dat de potentiële waarden die aan de productiekant van de gesubsidieerde podiumkunsten worden gecreëerd (in de zin van de *mogelijke ervaringen* die middels het aanbod kunnen worden opgedaan, (zie § 1 van hoofdstuk 3)), onvoldoende gerealiseerd worden in de receptie. Uitgaande van de bovenstaande (voorlopige) definitie, zou marketing niet alleen een rol kunnen spelen bij het versoepelen en stimuleren van dit waardenoverdrachtsproces, maar zou zij mogelijk ook ingezet kunnen worden ter vermindering van de mogelijke stoorfactoren in de afstemming tussen aanbod en afname (§ 3).¹⁴³

Dat de overheid heil ziet in de inzet van kunstmarketing kan dus niet bepaald vreemd genoemd worden. Opvallender is het feit dat de resultaten van de toegenomen overheidsaandacht voor het marketingbeleid, in de praktijk nog altijd niet of nauwelijks zichtbaar zijn. Het publiek van gesubsidieerde kunstuitingen is de laatste jaren qua omvang en samenstelling nauwelijks veranderd. Waaraan dat precies ligt dient nader onderzocht te worden, maar er zijn op dit moment in ieder geval twee factoren aan te wijzen die hierbij een belangrijke rol spelen.

Een eerste veelvoorkomend probleem bij het toepassen van marketing in de kunstensector is de heersende verwarring over de betekenis van de term. Het feit dat het begrip ‘marketing’ op verschillende manieren en verschillende niveaus geïnterpreteerd kan worden zorgt nogal eens voor verwarring omtrent de aard en de inzetbaarheid ervan. Wanneer sceptici beweren dat marketing als instrument simpelweg ongeschikt is om een oplossing te bieden voor het participatieprobleem in de kunstwereld, komt dit vaak doordat zij een beperkte definitie van marketing hanteren. Knulst (1995) is hiervan een voorbeeld: “Het huidige enthousiasme voor marketing lijkt vaak op een maakbaarheidsgeloof in een nieuw jasje. Na vijftig jaar kunstbevordering in de naoorlogse periode mag men langzamerhand wel vaststellen dat

¹⁴² Boorsma, *Kunstmarketing*, 29.

¹⁴³ Op de theoretische mogelijkheden ervan wordt ingegaan in hoofdstuk 4.

sommige mensen niet van bepaalde kunstuitingen houden. Niet omdat deze zo saai aangeprezen worden, maar omdat de inhoud hen niet aanspreekt. De sterke stijging van de onderwijsdeelname in de afgelopen decennia heeft er niet voor kunnen zorgen dat de groep met de voor kunstliefhebbers benodigde mentale en culturele toerusting, aanmerkelijk groter is geworden. Zou dit door middel van marketing wel moeten lukken?”¹⁴⁴ Deze woorden geven blijk van een beperkte benadering van marketing: het “saai aanprijzen” van producten kan tot het domein van de 'promotie' gerekend worden (dit is het zogeheten instrumentniveau, dat nader toegelicht wordt in § 3 van hoofdstuk 2). Het bereik van de activiteiten is dan slechts beperkt. Wanneer marketing op (het hogere) strategisch niveau toegepast wordt, zijn er aanzienlijk meer mogelijkheden om de ruil van waarden tussen aanbieder en afnemer te bevorderen. De visie van Knulst is echter niet uitzonderlijk: in het bijzonder in de kunstwereld, denkt men bij de inzet van marketingactiviteiten in verreweg de meeste gevallen niet verder dan het instrumentniveau. Wijnberg (2006) merkt in dit kader op dat de marketingmedewerker in kunstorganisaties vaak op de laagste plaats komt in de hiërarchie. Deze organisaties zouden volgens de hoogleraar Cultureel Ondernemerschap en Management “veel grondiger kunnen nadenken over wat hun huidige publiek is en hoe en door wie kwaliteitsoordelen gevormd worden. Marketing reikt verder dan er voor de verandering voor te zorgen dat er ook een paar jongeren en allochtonen in de zaal zitten. Strategisch management reikt verder dan goedbedoelde doelstellingen te formuleren over verhoopte excellentie.”¹⁴⁵ Ook Van Maanen (1997) stelt: “Dat [de toepassing van marketing] zo weinig zoden aan de dijk heeft gezet, kan te maken hebben met het feit dat de conceptuele kant van de marketing niet genoeg aandacht heeft gehad en er aan het instrumentele niveau geen strategieën en analyses ten grondslag hebben gelegen.”¹⁴⁶ De mogelijkheden van kunstmarketing worden op die manier onvoldoende benut.

Een tweede probleem dat kenmerkend is voor de toepassing van marketing in de kunstwereld, is het feit dat er van oudsher een beeld van marketing bestaat dat veel angst en weerstand oproept. Noordman (2007) beschrijft dit: “Kunstenaars [...] zijn niet alleen bang voor marketing omdat zij er niet aan toe zijn, maar ook omdat zij marketing associëren met broodroof en plat vermaak. De voorbeelden van deze misstanden liggen [...] ook voor het

¹⁴⁴ Knulst, *Podia in Een Tijdperk Van Afstandsbediening*, 175.

¹⁴⁵ Anita Twaalfhoven, “Een Brede Blik Op De Cultuursector. Interview Met Nachoem Wijnberg, Hoogleraar Cultureel Ondernemerschap En Management,” *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 18, no. 68 (2006): 171.

¹⁴⁶ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 305.

oprapen. Hun angst om van hun weerbaarheid te worden beroofd is terecht. De ironie is, dat zij hiertegen in het geweer kunnen komen door zichzelf beter te verkopen.”¹⁴⁷ Van Maanen (1997) gaat dieper in op de problematiek: “Een van de angsten van theatermakers voor het marketingdenken is dat in de ruil van waarden de aansluiting tussen wat geboden en wat gevraagd wordt, ten koste van de kunst gaat. Een angst die voortkomt uit het besef dat één van de kenmerken van kunstwerken juist is, dat zij niet aan de verwachting beantwoorden”.¹⁴⁸ De auteur raakt hier het fundamentele spanningsveld dat onlosmakelijk verbonden is met het combineren van kunst en marketing (waarop in hoofdstuk 4 uitgebreid wordt ingegaan).

De angst voor kunstmarketing hoeft niet terecht te zijn, mits de theorie op de juiste manier ingezet wordt. Kunstmarketing kan een waardevolle aanvulling vormen op de artistieke activiteiten van kunstproducenten, die direct of indirect ook ruilbevordering tot doel hebben. Uiteraard dient er wel onderscheid gemaakt te worden tussen artistieke beslissingen en marketingbeslissingen: in navolging van Boorsma (1998) wordt kunstmarketing gezien als “het samenhangend geheel van niet-primair-artistieke ruilbevorderingsactiviteiten”. Dat impliceert onder andere dat beslissingen ten aanzien van het artistieke kernproduct niet tot het marketingdomein worden gerekend.¹⁴⁹ Het inzetten van marketingactiviteiten hoeft in die zin dus niet ten koste van de kunst te gaan.

§ 4.2 Tot slot

Aan het begin van dit hoofdstuk is een breuk geconstateerd tussen het overheidsdenken over kunst en cultuur zoals daar tussen 1945 en 2010 sprake van was, en de opvattingen van het nieuwe kabinet Rutte, dat in 2010 geïnstalleerd is. Werden de kunsten voorheen geacht een bijzondere waarde te hebben voor de samenleving als geheel, het kabinet Rutte lijkt ervan overtuigd dat het subsidiëren van de kunsten vooral een geldverslindende bezigheid is, waarvan slechts een kleine groep profijt heeft. Op de betekenis van kunst en cultuur voor de maatschappij als geheel wordt door dit kabinet niet expliciet ingegaan. Dat is jammer – vooral in een tijd waarin de angst voor een veranderende samenleving hoogtij viert, zowel op straat als op de politieke agenda. Juist in deze situatie zou het wel eens van groot belang kunnen zijn om de mogelijke rol te onderzoeken die de kunsten kunnen spelen. De Raad voor Cultuur geeft in het kader van de veranderende samenleving namelijk aan dat “precies in kunst en cultuur [...]

¹⁴⁷ Noordman, *Cultuurmarketing*, 31.

¹⁴⁸ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 306.

¹⁴⁹ Boorsma, *Kunstmarketing*, 287-88.

die veranderingen het eerst onderzocht en becommentarieerd [worden]”.¹⁵⁰ Het zijn juist de kunsten die bij uitstek handvaten kunnen bieden om met de veranderlijkheid van de wereld om te kunnen gaan.¹⁵¹

Ook al is men van mening dat de kunstsubsiëring drastisch moet worden beperkt, het blijft een waardevol streven om, van overheidswege, de cultuurdeelname te bevorderen. Dit heeft immers niet alleen tot doel om kunstenaars meer publiek en dus meer eigen inkomsten te laten vergaren, maar kan tevens de weerbaarheid van de bevolking ten opzichte van maatschappelijke veranderingen vergroten. Dat marketing nìj het bevorderen van de cultuurdeelname als belangrijk instrument kan worden beschouwd, is in theorie goed te onderbouwen – en dus is het des te opmerkelijker dat de maatregelen op dit gebied in de praktijk zo schrikbarend weinig resultaat opleveren. Kennelijk worden de mogelijkheden van kunstmarketing door onder andere de heersende angst voor en een beperkte visie op marketing, niet volledig benut. Een betere onderlinge afstemming van de aan de productiekant gecreëerde potentiële waarden en de daadwerkelijk in de receptie gerealiseerde waarden, vraagt om nader onderzoek naar de mogelijkheden die kunstmarketing kan bieden. De theorie op dit gebied is vooral het laatste decennium sterk ontwikkeld: al in de jaren tachtig werden er studies gedaan naar de toepassing van marketing in het domein van de kunsten, maar in de jaren negentig raakte het wetenschapsgebied echt in een stroomversnelling – die ertoe leidde dat kunstmarketing kon uitgroeien tot een volwassen academische discipline, die op basis van inzichten uit onder andere de algemene marketing, de kunstfilosofie en –sociologie voortdurend naar nieuwe mogelijkheden zoekt om het gebruik van marketing zo goed mogelijk af te stemmen op het bijzondere karakter van de kunsten. De nieuwe theorieën die hieruit (zijn) ontstaan bieden interessante mogelijkheden in het kader van de problematiek rondom de afstemming van aanbod en vraag in de Nederlandse gesubsidieerde podiumkunsten.

¹⁵⁰ Cultuur, "Basisinfrastructuur 1.0. Advies Vierjaarlijkse Cultuursubsidies Voor Instellingen, Sectorinstituten En Fondsen in De Basisinfrastructuur."

¹⁵¹ Boorsma, *Kunstmarketing*, 141-42.

HOOFDSTUK 2 – WERKWIJZE

§ 1 Probleem- en doelstelling

Deze studie heeft enerzijds als doel kunstmarketing te evalueren als instrument in het Nederlandse (podium)kunstbeleid¹⁵² om een betere afstemming tussen aanbod, distributie en afname in de gesubsidieerde podiumkunsten te realiseren. Anderzijds is zij gericht op het ontwikkelen van effectievere methoden om marketing in de podiumkunsten vorm te geven, gebaseerd op uitwerking en uitdieping van een aantal nieuwe inzichten in de kunstmarketingtheorie. Met andere woorden: in deze studie wordt onderzocht hoe kunstmarketing een bijdrage kan leveren aan het realiseren van de beleidsdoelstelling om aanbod en afname in de gesubsidieerde podiumkunsten beter op elkaar af te stemmen.

§ 2 Verantwoording

Dit is niet de eerste Nederlandse dissertatie die zich richt op marketing in de kunsten. Ook Miranda Boorsma heeft zich intensief met dit thema beziggehouden. In 1998 werd haar proefschrift *Kunstmarketing* gepubliceerd, dat de vraag centraal stelde “hoe marketing kan bijdragen aan de bevordering van de kunstdeelname van de Nederlandse bevolking, met als uiteindelijk doel de versterking van de band tussen kunst en samenleving”.¹⁵³ Deze kwestie blijkt na veertien jaar nog onverminderd actueel: van de problemen in Nederland op het gebied van de participatie in de gesubsidieerde podiumkunsten is nog evenzeer sprake, en nog altijd worden de mogelijkheden van marketing voor de kunsten – die door Boorsma destijds in kaart zijn gebracht aan de hand van de strategische marketingconceptie – verre van volledig benut. Naast Boorsma publiceerde ook Jaap Boter een proefschrift over marketing in de kunsten: *Market Structures in Arts and Entertainment* (2005). In zijn dissertatie focust Boter op het verkrijgen van inzicht in marktstructuren in kunst en entertainment. Hiertoe evalueert hij de mogelijkheden van transactiedata van culturele organisaties, gegenereerd door relatief nieuwe systemen die zowel verkopen registreren, als deze ook koppelen aan klantgegevens. Op basis van de inzichten die deze gegevens opleveren, kunnen marketeers strategischer (en effectiever)

¹⁵² De term ‘cultuurbeleid’ die de overheid hanteert omvat naast de kunsten ook media en erfgoed. Deze laatste twee worden in deze studie niet behandeld.

¹⁵³ Boorsma, *Kunstmarketing*, 2-3.

te werk gaan “in composing the right subscription packages, in selecting the right direct mail prospects or in designing the right presentation for the abundance and variety of choice.”¹⁵⁴

De werken van Boter en Boorsma verschillen sterk in de gekozen benadering. Waar Boorsma een meer sociologische invalshoek hanteert door het functioneren van de kunsten in de maatschappij centraal te stellen, kiest Boter voor een meer bedrijfseconomisch perspectief. Omdat *Kunst & Klant in de Nederlandse podiumkunsten* de afstemming van aanbod en afname bestudeert in het licht van het overheidsbeleid, ligt het voor de hand om, net als Boorsma, gebruik te maken van een meer sociologische benadering van kunstmarketing. Het proefschrift van deze auteur vormt dan ook een waardevolle bron van informatie en een belangrijk vertrekpunt voor deze studie. Maar in de veertien jaar tijd die sinds het verschijnen ervan verstreken is, heeft het domein van de kunstmarketingtheorie zich in een zodanig hoog tempo ontwikkeld, dat een aanvulling noodzakelijk is. Kunstmarketingtheorie is sindsdien sterk geëvolueerd en geprofessionaliseerd, en is door Rentschler (2002) en Boorsma (2006) al een “volwassen academische discipline” genoemd.¹⁵⁵ Er is de laatste jaren een zeer groot aantal nieuwe publicaties verschenen, op basis waarvan aanzienlijk meer aanknopingspunten voor marketing in de kunsten zijn ontstaan.

Ook Boorsma zelf heeft hier in 2006 een waardevolle bijdrage aan geleverd. In *A Strategic Logic For Arts Marketing* wijst zij erop dat de bestaande kennis op het gebied van kunstmarketing nog altijd grotendeels berust op de vooronderstelling dat kunst een autonoom fenomeen zou zijn. Hiermee is de gedachte verbonden, dat artistieke producten en kunstmarketing “can be defined as independent tasks, each maintaining its own logic and responsibilities”.¹⁵⁶ Deze modernistische gedachte suggereert dat men met behulp van kunstmarketing een publiek kan opbouwen zonder het autonome artistieke product te beïnvloeden, op welke wijze dan ook. Volgens Boorsma is de vooronderstelling van kunst als autonoom product niet langer houdbaar en dient deze te worden vervangen door een relationeel kunstbegrip.¹⁵⁷ Volgens deze theorie komt de artistieke waarde van een kunstwerk pas tot stand in de ervaring ervan en wordt kunst meer beschouwd als “culturally and socially

¹⁵⁴ Jaap Boter, *Market Structures in Arts and Entertainment* (Enschede: Febodruk, 2005).

¹⁵⁵ Miranda Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing: Integrating Customer Value and Artistic Objectives," *International Journal of Cultural Policy* 12, no. 1 (2006), Ruth Rentschler, "Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery," *Journal of Arts Management, Law & Society* 32, no. 1 (2002): 7.

¹⁵⁶ Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 75.

¹⁵⁷ Ibid.: 76.

embedded phenomenon”: zij krijgt pas echt betekenis in sociale interactie. Schaeffer stelt in dit kader dat “in today’s world the relationship between art-making and reception can no longer be ignored or considered extrinsic to the core of art as art”.¹⁵⁸ De (artistieke) ervaring van kunst, en niet het kunstwerk zelf, is zo te beschouwen als het belangrijkste criterium voor artistieke waarde.

Deze gedachte heeft fundamentele consequenties voor het wetenschappelijk denken over kunstmarketing en de mogelijkheden ervan worden in deze studie nader verkend. Deze belangrijke verschuiving in het denken over kunst heeft namelijk vanzelfsprekend vérstrekkende gevolgen voor de wijze waarop kunst en marketing zich tot elkaar verhouden. Nu niet meer uitsluitend het artistieke kernproduct, maar de totaalervaring van dit product – het kernproduct gecombineerd met facilitaire en ondersteunende eigenschappen en contextuele factoren – doorslaggevend is voor de artistieke waarde van het kunstwerk, ontstaan er meer aanknopingspunten voor kunstmarketing. Het unieke karakter van de kunstuiting dient echter altijd vooropgesteld te worden. Immers: “The essential freedom of the artist [...] is what makes the product worth marketing in the first place”.¹⁵⁹

§ 3 Afbakening van begrippen

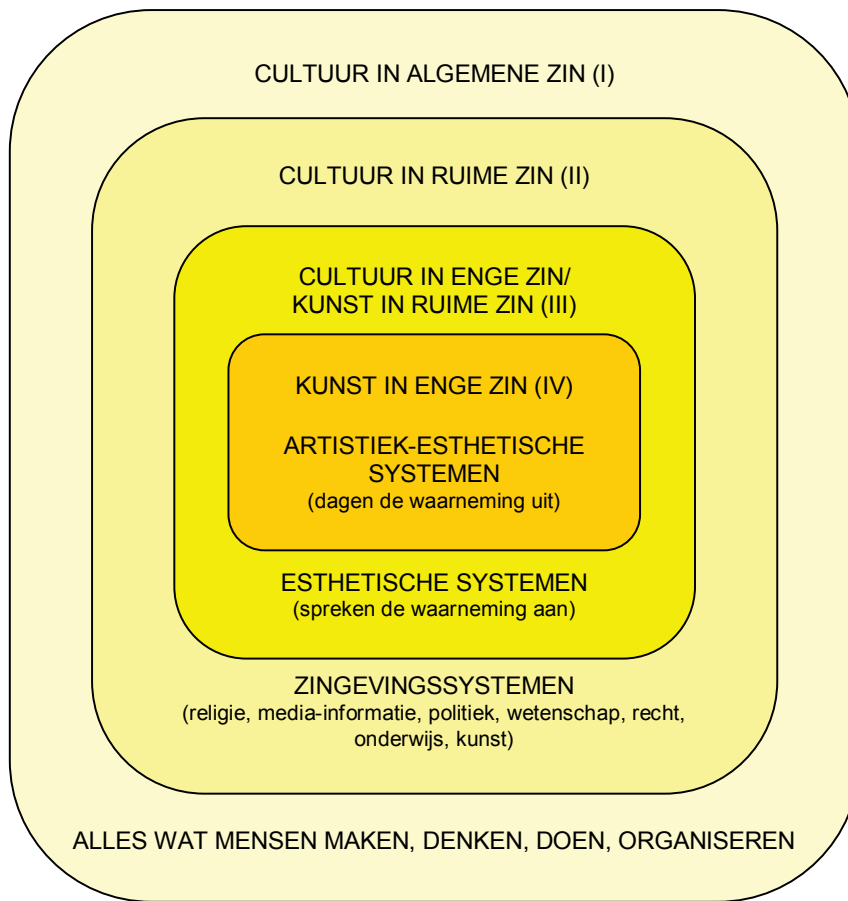
Centrale begrippen in dit onderzoek zijn ‘kunst’, ‘marketing’ en de keten ‘productie-distributie-receptie’. Hieronder wordt de betekenis van deze termen, zoals die in dit onderzoek zijn toegepast, uitgewerkt.

Kunst

Bij het in kaart brengen van de problemen bij het afstemmen van aanbod en afname is het belangrijk om duidelijk voor ogen te hebben welk type aanbod precies problemen oplevert en welk type niet. Hiertoe is de begripsvorming rond de begrippen ‘kunst’ en ‘cultuur’ van belang. In dit onderzoek wordt de onderstaande indeling van Van Maanen (1998) gehanteerd, volgens welke kunst beschouwd wordt als deelsysteem van cultuur.

¹⁵⁸ Jean-Marie Schaeffer, "Experiencing Artworks," in *Think Art: Theory and Practice in the Art of Today*, ed. Bartomeu Mari (Rotterdam: Witte de With center for contemporary art, 1998), 39-53.

¹⁵⁹ Hye-Kyung Lee, "When Arts Met Marketing. Arts Marketing Embedded in Romanticism," *International Journal of Cultural Policy* 11, no. 3 (2005): 292.



Figuur 2.1. Kunst als deelsysteem van cultuur. (Bron: Van Maanen 1998 en 2005)

Hierbij dient te worden opgemerkt dat het gemaakte onderscheid niet hetzelfde is als dat tussen gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde kunst: zoals eerder gezegd hanteert de overheid eigen criteria op basis waarvan zij besluit bepaalde uitingen wel, en andere niet te ondersteunen. De gesubsidieerde kunsten zijn in veel gevallen te rekenen tot het artistiek-esthetische systeem, maar niet altijd: ook andere dan zuiver artistieke criteria kunnen de overheid immers doen besluiten een initiatief te ondersteunen.

Het buitenste domein in de figuur is dat van de cultuur in antropologische zin. Zij is in die zin op te vatten als alles wat niet 'natuur' is, en omvat alles wat een bevolking of gemeenschap doet, maakt, denkt en organiseert. Het tweede domein bevat een meer sociologische definitie van cultuur, en vormt een deelverzameling van het antropologische begrip. Deze definitie heeft betrekking op "de manieren waarop een gemeenschap min of meer

expliciet *reflecteert* op wat zij doet, maakt en organiseert". Deze reflectie heeft plaats door middel van zingevingssystemen, waarvan wetenschap, educatie, religie, media-informatie, politiek, recht en kunst (als zingevingssysteem) de belangrijkste zijn. Het derde domein bevat weer een deelsysteem van deze 'reflectieve cultuur' en kan 'cultuur in enge zin' of 'kunst in ruime zin' worden genoemd. Kenmerkend voor deze deelverzameling is dat zij een bepaald soort symbolisch systeem is, namelijk een *esthetisch* systeem, dat zich specifiek richt op de *waarneming* en als zodanig alle mogelijke uitingen in de verschillende kunstaten (muziek, theater, literatuur, dans, film etc.) omvat. Het binnenste deelsysteem, ten slotte, omvat de betekenis van kunst in enge (of 'strikte') zin. Zij onderscheidt zich van kunst in ruime zin *in de wijze waarop* zij de waarneming aanspreekt. Kunst in ruime zin heeft de eigenschap dat zij dit ook kan doen op een meer 'gangbare', of 'comfortabele' manier, terwijl kunst in enge zin juist zorgt voor een uitdagende aanspreking van de waarneming.¹⁶⁰ In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op de bijzondere aard van het kunstproduct in dit artistiek-esthetische systeem.

Wanneer van 'cultuur' of 'de kunsten' wordt gesproken, wordt gerefereerd aan de twee binnenste deelsystemen uit de figuur (cultuur in enge zin). Een belangrijk verschil met het gebruik van deze termen in de Wet op het specifiek cultuurbeleid en aanverwante overheidsdocumenten, is dat zij in deze studie in een specifiekere betekenis worden gebruikt. Waar het cultuurbeleid ook de media en het erfgoed omvat, worden deze domeinen in het in deze studie gehanteerde cultuurbegrip niet meegenomen. Hier staat vooral het onderscheid tussen kunst in ruime zin en kunst in enge zin centraal.

Ook Van Maanen (2005) stelt dat dit onderscheid in de praktijk van onder andere cultuurbeleid en –educatie niet altijd even duidelijk gehanteerd wordt: sinds het einde van de jaren tachtig is er een trend waarneembaar waarbij "het verschil tussen comfortabele en uitdagende vormen van cultuur overbodig wordt geacht". De opkomst van een breed en laagdrempelig cultuurbegrip werd ook uitgebreid beschreven (en bekritiseerd) door Wim Knulst in *De Milde Muze* (1996), die erop wijst dat het "oprekken van het cultuurbegrip" ten koste gaat van de kwaliteit van kunst, omdat dit ervoor zorgt dat de uitdaging die een strikter kunstbegrip kenmerkt, steeds verder verloren gaat.¹⁶¹ Toch ziet Van Maanen in 2005 wel degelijk "duidelijke

¹⁶⁰ Maanen, "Als Alles Kunst Heet..." 58, Hans van Maanen, " 'C of K in Ckv', " in *State of the Art. 15 Jaar Denken over Kunst En Kunstbeleid*, ed. R. Bos, Q. van den Hoogen, and I. Nutma (Groningen: Passage, 1998), 30-31.

¹⁶¹ Willem Pieter Knulst, "De Milde Muze : Een Beschouwing over Het Telkens Terugkerend Pleidooi Voor Een Tolerant Kunstbegrip," (Utrecht: LOKV Nederlands Instituut voor Kunsteducatie, 1995).

tekenen van een kentering in de richting van een hernieuwd onderscheid”.¹⁶² Aan de hand van de door deze auteur gepresenteerde definities kan gesteld worden dat de problemen bij het afstemmen van aanbod en afname hoofdzakelijk spelen in het domein van kunst in enge zin. Voor meer comfortabele uitingen die tot de kunst in ruime zin te rekenen zijn, zoals relatief veel cabaret en musical, is immers doorgaans voldoende publieke belangstelling.

In deze studie staan binnen dit kader in het bijzonder de podiumkunsten centraal, die een aparte categorie vormen binnen de kunsten, omdat ze – in tegenstelling tot de overige kunstvormen – slechts tijdelijk waarneembaar zijn. Iedere voorstelling is uniek, omdat zij in *real time* gemaakt wordt en de omstandigheden en de context nooit precies gelijk zijn. Er worden muzikale en theatrale podiumkunsten onderscheiden.

Marketing

Een belangrijk onderscheid dat in de marketingtheorie gemaakt wordt, is dat tussen marketing als *verzameling activiteiten*, en marketing als *visie*. Als *visie* heeft marketing betrekking op de elementaire uitgangspunten van een organisatie, die de achtergrond vormen waartegen men in deze organisatie beslissingen neemt. Leeflang (2003) spreekt in dit kader van een bepaalde “filosofie” om markten te benaderen, “gestoeld op individuele en de in de organisatie levende normen en waarden”.¹⁶³ *Marketingactiviteiten* worden altijd geformuleerd tegen de achtergrond van een dergelijke visie, en zijn als zodanig gericht op het “bevorderen, vergemakkelijken en bespoedigen van ruil”.¹⁶⁴ Boorsma (1998) beschrijft marketingactiviteiten als “die activiteiten van een organisatie die gericht zijn op de interactie met één of meer belangengroepen om de ruil van waarden met één of meer doelgroepen – (potentiële) afnemers, intermediairs, leveranciers en/of sponsors/subsidiënten – te bevorderen. Tevens zijn marketingactiviteiten doelgericht en worden verricht op basis van informatie, en wel zo dat zij kunnen bijdragen aan verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie, en gegeven de interne en de externe omgeving”.¹⁶⁵ Deze werkdefinitie, tot stand gekomen tegen de achtergrond van de zogeheten ‘strategische marketingconceptie’ (visie), is in het proefschrift van Boorsma (1998) gehanteerd voor toepassing binnen het domein van de kunsten. *Ruil van*

¹⁶² Maanen, “Als Alles Kunst Heet...” 58.

¹⁶³ Pieter Samuel Hendrik Leeflang, *Marketing*, vol. [Theorieboek] / P.S.H. Leeflang (Groningen: Stenfert Kroese, 2003), 26.

¹⁶⁴ Ibid., 16.

¹⁶⁵ Boorsma, *Kunstmarketing*, 19, Leeflang, *Marketing*, 69.

waarden in de definitie wordt opgevat als een ‘vrijwillige uitwisseling van waarden waarbij offers en baten in evenwicht zijn’. Deze opvatting is grotendeels gebaseerd op de sociologische betekenis die Kotler (1972) aan het concept marketingruil gaf in zijn *A Generic Concept of Marketing*. Iets heeft voor iemand waarde wanneer het kan bijdragen aan de realisatie van zijn doelen.¹⁶⁶ Te ruilen waarden zijn niet alleen economisch-juridisch van aard (goederen, diensten, geld) maar kunnen ook gevormd worden door tijd, informatie, kennis, aandacht, energie en gevoelens. Hierbij dient wel de kanttekening geplaatst te worden dat er pas sprake is van *marketingruil* wanneer minstens één van de ruilende partijen een organisatie is, aangezien niet alle ruil tot het marketingdomein behoort (bij vormen van *social exchange*, zoals ‘het huwelijk’ en ‘vriendschap’, worden immers wel op vrijwillige basis waarden uitgewisseld, maar is geen sprake van marketing).¹⁶⁷ De term *belangengroepen* vervolgens heeft betrekking op groepen die belang hebben bij en/of invloed hebben op de organisatie. Ook van deze partijen kan gezegd worden dat zij sinds Kotler (1972) ruimer worden geïnterpreteerd: ruil van waarden vindt sindsdien niet meer uitsluitend plaats tussen organisaties en klanten, maar tussen organisaties en meerdere belangengroepen (afnemers, intermediairs, leveranciers, sponsors en subsidiënten). Boorsma voegt daaraan ook ‘de maatschappij’ toe, die vaak door non-profit-instellingen als specifiek type afnemer wordt beschouwd.¹⁶⁸ Met het begrip *interactie* wordt verwezen naar ‘ruil in zeer ruime zin, waarbij geen sprake hoeft te zijn van [directe] uitwisseling van offers en baten’.¹⁶⁹ Het tot stand brengen van relaties is hierbij essentieel. Activiteiten die de organisatie richt op ruilbevordering met de doelgroepen afnemers, intermediairs, leveranciers en subsidiënten hebben over het algemeen een directe waardevermeerdering tot doel. Uitwisselingsrelaties met andere belangengroepen zijn vanwege hun meer indirecte doel – gunstige omstandigheden te creëren voor de ruil met de doelgroepen – beter te karakteriseren als ‘interactie’. Zo kunnen organisaties bijvoorbeeld door inzet van communicatieactiviteiten “campagnes starten om de attitudes van kapitaalverschaffers of van het algemene publiek te beïnvloeden”, of “reacties van concurrenten proberen uit te lokken”.¹⁷⁰

Marketingactiviteiten, zoals hier gedefinieerd, kunnen plaatsvinden op verschillende niveaus in een organisatie en dat zorgt regelmatig voor verwarring omtrent de aard en de

¹⁶⁶ Boorsma, *Kunstmarketing*, 17.

¹⁶⁷ Ibid., 18, Leeflang, *Marketing*, 59.

¹⁶⁸ Boorsma, *Kunstmarketing*, 18.

¹⁶⁹ Ibid., 19.

¹⁷⁰ Ibid., 18-19.

bruikbaarheid ervan. Het *organisatieniveau* is het hoogste niveau waarop marketing in een organisatie kan functioneren. Wanneer dit het geval is, heeft marketing een vaste plaats in een organisatie, behoort zij tot de standaard organisatieprocedures en levert zij een bijdrage aan de organisatiestrategie. Dit betekent concreet dat de organisatie handelt vanuit de overtuiging dat ruil van waarden met klanten essentieel is voor het vervullen van de missie. Waar marketingactiviteiten op organisatieniveau te maken hebben met de inbedding van een meer klantgerichte focus in de doelstellingen, draait marketing op *strategisch niveau* om het vinden van wegen om die doelstellingen te bereiken. Dit is het niveau waarop er sprake is van een marketingafdeling, die strategische marketing-beslissingen neemt (met name op het gebied van segmentatie en specifieke doelgroepkeuze, verdedigbare concurrentievoordelen, positionering). Het *instrumentniveau* ten slotte is het laagste (en in de kunsten verreweg het meest voorkomende) niveau waarop marketingactiviteiten worden uitgevoerd. Marketingactiviteiten op instrumentniveau zijn te zien als een “verzameling technieken om de sociale samenstelling van het kunstpubliek te verbreden en de kaartverkoop te doen toenemen”.¹⁷¹

Keten productie-distributie-receptie

Volgens Boorsma (1998) vormt de keten productie, distributie en consumptie van kunst “de kern van het kunstleven dat zich afspeelt in de kunstwereld”.¹⁷² In haar proefschrift stelt zij dat het begrip *kunstproductie* verwijst naar “het voortbrengen, het maken of het creëren van kunst [...] door kunstenaars of organisaties waarin kunstenaars participeren”. Boorsma noemt kunstproductie een “transformatieactiviteit”, waarbij een werk ontstaat dat een vorm heeft die daarvoor nog niet bestond. De productie van podiumkunst heeft in dit opzicht, in vergelijking met de productie van beeldende kunst, literatuur en film, een bijzonder karakter: iedere keer dat een werk, ook uit het bestaande repertoire, op het podium wordt uitgevoerd, is er sprake van kunstproductie. Het uiteindelijke uitgevoerde werk ontstaat namelijk wanneer de bestaande tekst of muziek op unieke wijze geïnterpreteerd en uitgevoerd wordt door de uitvoerende kunstenaars.

De *receptie* van kunst heeft betrekking op het *gebruik* van kunstwerken, met name door waarneming, interpretatie en beleving. Boorsma verkiest de term ‘kunstconsumptie’ boven ‘kunstreceptie’, “omdat de term ‘consumenten’ impliceert dat de consument iets met het

¹⁷¹ Lee, "When Arts Met Marketing," 292.

¹⁷² Boorsma, *Kunstmarketing*, 23.

kernproduct doet, in plaats van het product passief in ontvangst” te nemen.¹⁷³ In de kunstsociologie en kunstfilosofie is de term ‘kunstreceptie’ echter het meest gangbaar. In deze studie worden beide begrippen, aangevuld met ‘kunstgebruik’, gehanteerd.

De processen van productie en receptie hangen sterk met elkaar samen: het geproduceerde kan zijn functie immers pas vervullen als het ook daadwerkelijk wordt gebruikt. Om dit te bereiken, is het op elkaar afstemmen van beide aspecten van belang. De *distributiefunctie* speelt daarbij een cruciale rol, of zoals Boorsma zegt: “Omdat zowel productie als receptie in de dagelijkse werkelijkheid een tijd- en plaatsgebonden karakter hebben, zijn er in beginsel altijd menselijke interventies nodig om productie en consumptie op elkaar af te stemmen. Interventies die betrekking hebben op de organisatie en coördinatie van tijd en plaats worden aangemerkt als distributieactiviteiten”.¹⁷⁴ Deze distributieactiviteiten kunnen uitgevoerd worden door kunstproducenten zelf, maar worden in Nederland in veel gevallen ontplooid door organisaties die zelf geen of vrijwel geen kunst produceren, maar juist de distributie van kunst (en meestal ook andere vormen van cultuur) als hun kerntaak beschouwen. In de podiumkunsten zijn de podia hiervan de beste voorbeelden.

Op 1 januari 2008 is, zoals in hoofdstuk 1 al werd gesteld, het Nederlands Fonds voor de Podiumkunsten+ (NFPK+) opgericht. Dit fonds heeft de opdracht om “de frictie tussen aanbod en afname in de huidige situatie zo veel mogelijk te ondervangen door ondersteuning op basis van de ketengedachte.” Het onderbrengen van de hele keten van scheppen, produceren, programmeren en publieksopbouw in één fonds zou ervoor kunnen zorgen dat “alle aspecten van de podium- en toonkunst nu in directe relatie tot elkaar [komen] te staan.” Het belangrijkste doel van het NFPK+ is “het bewerkstelligen van een wisselwerking tussen een divers en kwalitatief hoogwaardig aanbod en een groot en breed publiek.” De relatie tussen aanbod en afname binnen de podiumkunsten staat daarbinnen te allen tijde centraal.¹⁷⁵

¹⁷³ Ibid., 24.

¹⁷⁴ Ibid. Tot het domein van de kunstdistributie rekent Boorsma onder andere “activiteiten als het bieden van ruimtelijke faciliteiten om vraag en aanbod met elkaar in contact te brengen, het selecteren en ordenen van het aanbod in de vorm van een assortiment, het bemiddelen tussen vragers en aanbieders, het bieden van aanvullende diensten en producten die de receptie veraangename(n) of vergemakkelijken, etcetera.”

¹⁷⁵ NFPK, “Beleidsuitgangspunten 2009-2012,” 3.

§ 4 Opbouw van het onderzoek

Om op systematische wijze na te gaan hoe kunstmarketing een bijdrage kan leveren aan de cultuurbeleidsdoelstelling om een zo optimaal mogelijke afstemming te bereiken tussen aanbod en afname in de gesubsidieerde podiumkunsten, is een viertal deelvragen geformuleerd, dat hieronder toegelicht wordt.

1. Hoe werkt het proces van aanbod en afname in de kunsten?

Het eerste deel van het onderzoek draait volledig om de problematiek rond de overdracht van waarden tussen aanbieders, distributeurs en afnemers in de gesubsidieerde podiumkunsten. In dit deel wordt nader ingegaan op de drie (in hoofdstuk 1 reeds geïntroduceerde) elementen van het kunstleven: productie, distributie en receptie. De aard en de kenmerken daarvan worden in hoofdstuk 3 uitgewerkt. Met betrekking tot de productiezijde in de podiumkunstketen wordt daartoe met name een beroep gedaan op theorieën uit de kunstfilosofie, de kunstsociologie, de theater- en muziekwetenschap – in de eerste plaats om het fenomeen (podium)kunst zo goed mogelijk te kunnen definiëren, ten tweede om de mogelijke waarden en functies ervan in kaart te kunnen brengen. Bij het bespreken van de receptiekant in het kunstproces wordt vervolgens gebruik gemaakt van theorie op het gebied van (kunst)consumentengedrag, waarden en behoeften. Hiermee wordt ingegaan op de motieven die ten grondslag kunnen liggen aan kunstdeelname, en eveneens op de voorwaarden die het mogelijk maken om er ook daadwerkelijk plezier aan te beleven. Aan de hand daarvan wordt vastgesteld welke mogelijke waarden de (potentiële) gebruikers precies toe kunnen kennen aan hun beleving van een podiumkunstvoorstelling. De rol van het distributiedomein in de realisatie van waarden, ten derde, is tweeledig. Enerzijds vormt dit de plaats bij uitstek om de juiste omstandigheden te creëren om de potentiële waarden van de productie optimaal tot hun recht te laten komen, en deze bovendien te versterken. Anderzijds produceert het distributiedomein zelf ook waarden, die alleen in de distributie tot stand kunnen komen. De podia, die een mediërende functie hebben in de keten, spelen in dit proces een sleutelrol. Zij nemen voorstellingen af van de producenten, en bieden deze vervolgens aan aan hun bezoekers. Juist de podia kunnen een zeer belangrijke functie vervullen in de uitwisseling van waarden (en dus in het kunstmarketingproces) tussen de makers en het publiek en tussen de makers en de maatschappij, en dus ook in het beter op elkaar afstemmen van aanbod en afname. De vraag

hoe de overdracht en de ervaring van de waarden van de podiumkunstbeleving optimaal kunnen plaatsvinden, behoort fundamenteel tot het domein van de kunstmarketing.

2. Wat is de theoretische stand van zaken in de kunstmarketing?

Om inzicht te kunnen krijgen in de mogelijkheden van de kunstmarketingtheorie voor het bereiken van een betere afstemming tussen aanbod en afname, wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op de theoretische stand van zaken in de kunstmarketing. Zo zijn bijvoorbeeld de belangrijkste ontwikkelingen in ruim drie decennia kunstmarketingtheorie in kaart gebracht: ontwikkelingen die, door het voortdurend optredende spanningsveld dat de discipline vanaf het begin heeft omgeven, over het algemeen geen soepel verloop hebben gekend. De over het onderwerp gepubliceerde academische literatuur vormt de kern van het vierde hoofdstuk. Zij biedt vanuit diverse perspectieven inzicht in de evolutie die algemene marketingtheorieën doormaakten in de richting van specifieke kunstmarketingtheorieën. Om het verloop van dit proces en de veranderingen erin zichtbaar te maken, is een literatuurstudie uitgevoerd, op basis waarvan vanuit verschillende invalshoeken kan worden vastgesteld wat de stand van zaken is op het gebied van de kunstmarketingtheorie. Het kader voor deze literatuurstudie wordt geboden door twee eerdere analyses van de kunstmarketingliteratuur, uitgevoerd door Ruth Rentschler (2002) en Hye-Kyung Lee (2005). Deze studies zijn vanuit twee zeer verschillende perspectieven opgezet. Zo heeft Rentschler in haar studie een helder beeld gegeven van de veranderende rol van marketing in de kunstorganisatie, de veranderende kunstmarketingdoelen en de veranderende relatie tussen organisatie en consument, terwijl het onderzoek van Lee het oriëntatiedilemma (de door velen geconstateerde tegenstelling tussen de uitgangspunten van kunst en die van marketing) als uitgangspunt hanteert. In de onderhavige studie worden auteurs ingedeeld volgens de verschillende marketingbenaderingen die zij hanteren om met dit dilemma te kunnen omgaan (bijvoorbeeld *generic marketing*, *relationship marketing*, *extended definition of the customer*, *extended definition of the service* en *(re)reduction of marketing to function*)¹⁷⁶. Omdat in deze beide studies de meest recente literatuur niet verwerkt is (Rentschler heeft literatuur geanalyseerd tot en met het jaar 1998 en Lee tot 2002), wordt in dit hoofdstuk ook de kunstmarketingliteratuur in kaart gebracht die verschenen is in de periode 2002-2008. Deze aanvulling is noodzakelijk omdat er sinds de voltooiing van beide studies in het domein van de

¹⁷⁶ Hye-Kyung Lee, "When Arts Met Marketing. Arts marketing embedded in Romanticism," *International Journal of Cultural Policy* 11, nr. 3 (2005): 290.

kunstmarketingtheorie een groot aantal nieuwe publicaties verschenen is, die een nieuw licht werpen op de problematiek. In hoofdstuk 6 worden de mogelijkheden die de nieuwste inzichten in de kunstmarketingtheorie bieden voor een betere afstemming tussen aanbod en afname nader uitgewerkt.

3. Hoe functioneert kunstmarketing in de Nederlandse podiumkunstenpraktijk en waar liggen de belangrijkste knelpunten?

Na de bespreking van de theoretische stand van zaken verschuift de focus naar de Nederlandse podiumkunstmarketingpraktijk. In hoofdstuk 5 wordt een inventarisatie en een analyse gemaakt van beleids- en marketingplannen van 293 verschillende podia en festivalorganisaties, afkomstig uit het archief van het Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing (FPPM), de eerste en enige instantie die gedurende een langere periode en op relatief grote schaal dergelijke waardevolle data heeft verzameld. Onderzocht wordt hoe kunstmarketing toegepast wordt door podiumkunstinstellingen – en deze bevindingen worden teruggekoppeld naar de theoretische stand van zaken, zoals aan de orde gekomen in het vierde hoofdstuk. Tot slot wordt in kaart gebracht in hoeverre podia erin geslaagd zijn om op succesvolle wijze marketingactiviteiten in hun beleid te integreren, en waar de belangrijkste problemen liggen. Het schema dat hieruit voortkomt, vormt de basis voor hoofdstuk 6.

4. Hoe kan de kunstmarketing, theoretisch gesproken, zo effectief mogelijk ingezet worden om het proces van afstemming tussen aanbod en afname te optimaliseren?

In hoofdstuk 6 komen alle bevindingen samen. Eerst worden relevante theoretische concepten geselecteerd voor de in hoofdstuk 5 vastgestelde problemen van podia bij de toepassing van kunstmarketing in de praktijk, waarna deze concepten bewerkt worden voor het ontwerpen van een oplossing voor de problemen.

In wetenschappelijk opzicht is dit onderzoek van belang omdat het een aantal belangrijke nieuwe inzichten beoogt te toetsen, zowel aan elkaar als aan hun operationele mogelijkheden. Het is gericht op het verder uitwerken en beoordelen van een aantal nieuwe kunstmarketingconcepten (waarvan het relationele concept het belangrijkste is) en vormt zo een wezenlijke toevoeging aan de wetenschap van de kunstmarketing. In praktisch opzicht kan een dergelijk onderzoek naar de mogelijkheden van podiumkunstmarketing van belang zijn voor

verschillende partijen. Indien er door de nieuwe theorievorming in dit onderzoek een nieuwe impuls gegeven kan worden aan het vergroten van het publieksbereik, is dat ten eerste interessant voor de podia die in hun programma gesubsidieerde voorstellingen aanbieden. Ten tweede kan het onderzoek relevant zijn voor het Ministerie van OC&W en de verschillende podiumkunsthondsen, omdat de conclusies uit dit onderzoek mogelijk een rol kunnen spelen bij de totstandkoming van nieuw cultuurbeleid. Ten derde kan de nieuwe kennis wellicht ook de producerende instellingen helpen hun marketingbeleid te intensiveren en zo hun subsidieafhankelijkheid te verkleinen. En om af te sluiten met wellicht het belangrijkste punt: het onderzoek kan waardevol zijn voor degenen die met behulp van nieuwe marketingbenaderingen over de drempel van de theaters gebracht worden en zo in staat gesteld worden te genieten van het bijzondere podiumkunstaanbod dat in Nederland wordt geproduceerd.

HOOFDSTUK 3 – DE OVERDRACHT VAN WAARDEN IN DE KETEN VAN PRODUCTIE, DISTRIBUTIE EN RECEPTIE

Dit derde hoofdstuk behandelt het proces rond de overdracht van waarden tussen aanbieders, distributeurs en afnemers (in hoofdstuk 1 en 2 getypeerd als de keten van productie, distributie en receptie). In § 1 staat het productiedomein centraal. Deze paragraaf gaat in op de eigenschappen die de verschillende kunstvormen – de podiumkunsten in het bijzonder – zo uniek maken, en brengt daarnaast de verschillende ervaringen die zij mogelijk in de recipiënt kunnen genereren in kaart. In dit stadium gaat het nog om potentiële waarden, die pas in een latere fase, wanneer er daadwerkelijk wordt deelgenomen aan de desbetreffende kunstuiting, gerealiseerd kunnen worden. Paragraaf 2 staat vervolgens in het teken van deze laatste fase, die van de kunstreceptie. Hierin wordt ingegaan op enerzijds de vraag op grond waarvan mensen nu eigenlijk besluiten deel te nemen aan de kunsten, en anderzijds de voorwaarden voor het daadwerkelijk kunnen beleven van plezier aan kunstuitingen. Beide dimensies komen vervolgens samen in het domein van de distributie, dat in § 3 centraal staat. In deze paragraaf wordt enerzijds ingegaan op de waarden die de recipiënt kan toekennen aan de eigenschappen van de distributie als zodanig, en anderzijds op de unieke eigenschap van het distributiedomein om de overige potentiële waarden van de kunstbeleving te versterken. Aan het einde van dit hoofdstuk worden de drie domeinen bij elkaar gebracht, en wordt inzichtelijk gemaakt welke waarden er overgebracht worden, op welke manier dat gebeurt en tevens welke functies deze waarden dienen. Dit alles sluit nauw aan op de centrale kwestie in deze studie, die gericht is op de vraag hoe de ruil van waarden tussen productie en receptie in de podiumkunsten verbeterd kan worden.

§ 1 Het productiedomein in de podiumkunsten

Zoals we zagen in hoofdstuk 1, wordt er over het algemeen van uitgegaan dat de kunsten een zekere waarde hebben voor individu en maatschappij. In de kunstfilosofie is over de aard van die waarde veel geschreven. Zo vormt bij Gadamer (1993) het *spel* een kernbegrip in het functioneren van kunst, waarbij het spel “een beweeglijkheid [kent], die niet door een vastliggende regel geproduceerd wordt, maar waarin de regel zelf tot stand komt”.¹⁷⁷ En de betrokkenheid in het spel is volgens de auteur karakteristiek voor onze ervaring van kunst. Het

¹⁷⁷ Hans-Georg Gadamer, Guy Antoine Marie Widdershoven, and Rianne Heitmeijer, *De Actualiteit Van Het Schone : Kunst Als Spel, Symbool En Feest, Boom Esthetica* (Amsterdam: Boom, 1993), 16.

kunstwerk bestaat niet buiten de esthetische ervaring om, zoals er geen spel is buiten de activiteit van spelers en toeschouwers. Luhmann (2000) stelt op zijn beurt dat de essentie van kunst ligt in haar vermogen de realiteit te dupliceren: kunst splitst de wereld in een ‘echte’ wereld en een imaginaire wereld. Deze imaginaire wereld, zo stelt hij, “offers a position from which *something else* can be determined *as reality*”.¹⁷⁸ Alleen als er onderscheid gemaakt wordt tussen werkelijkheid en fictieve werkelijkheid, kan men de ene kant beschouwen vanuit het perspectief van de andere. Zonder fictieve werkelijkheden zou ‘de wereld simpelweg zijn zoals zij is’. Feitelijk is dit nog niet uniek voor kunst: ook binnen taal en religie wordt de werkelijkheid immers verdubbeld, hetgeen het mogelijk maakt om het bestaan van deze werkelijkheid als zodanig te ervaren. Kunst manifesteert zich in *waarneembare* communicaties, terwijl religie dat doet in geloof, dat per definitie niet waar te nemen is. Kenmerkend voor kunst is dat het dubbelingsproces verloopt van de waarneming van de werkelijkheid naar de verbeelding ervan en van daaruit weer terug naar de waarneming. Kunst functioneert dus eigenlijk op het vlak van de *voorgestelde* waarneming, en biedt daardoor de mogelijkheid om iedere realiteit via de verbeelding te verdubbelen. Kunst beschikt daarbij over het vermogen om de gedubbelde werkelijkheid geïdealiseerd weer te geven, of haar te voorzien van een bevestigend of kritiserend karakter.¹⁷⁹ Een belangrijk verschil met taal en religie schuilt volgens Luhmann in het feit dat “art is *made*, which implies freedoms and limitations in the choice of forms unknown to language and religion”.¹⁸⁰

Gesteld kan worden dat kunst iets *doet*. In het spel biedt zij de recipiënt de mogelijkheid om de werkelijkheid van een afstand en vanuit een ander perspectief te bekijken, en maakt daardoor reflectie op die werkelijkheid mogelijk. Kenmerkend voor kunst is dat zij dat doet door in *materiaal vorm* te geven aan *stof*, waarbij de nadruk ligt op de vorm, en niet op de stof. Dit is een algemene eigenschap, die geldt voor alle vormen van kunst (van de theatrale kunsten tot muziek, van literatuur tot aan beeldende/visuele kunst en alle mogelijke combinaties hiervan), maar zij kan tevens gebruikt worden om de kunsten onderling te differentiëren. De *aard van het materiaal* is daarbij de onderscheidende factor.¹⁸¹ De podiumkunsten vormen een aparte categorie, vanwege het feit dat zij slechts tijdelijk waarneembaar zijn, in tegenstelling tot de

¹⁷⁸ Niklas Luhmann, *Art as a Social System*, Meridian (Stanford, CA: Stanford University Press, 2000), 142.

¹⁷⁹ Dit is deels afhankelijk van het communicatief gebruik van het kunstwerk door recipiënten.

¹⁸⁰ Luhmann, *Art as a Social System*, 143.

¹⁸¹ Hans van Maanen, *How to Study Art Worlds : On the Societal Functioning of Aesthetic Values* (Amsterdam: Amsterdam University Press, 2009), 267.

overige kunstvormen. Iedere voorstelling is uniek, omdat zij in *real time* gemaakt wordt en de omstandigheden en de context nooit precies gelijk zijn (er is dus altijd sprake van een bepaalde mate van onzekerheid en onvoorspelbaarheid).¹⁸² Binnen de podiumkunsten kan onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds de theatrale kunsten, waarin het *lichaam* (met inbegrip van de stem) van de uitvoerend kunstenaar het belangrijkste materiaal is, en anderzijds de muziek, waarin dat geldt voor *klanken*. Het gebruik van deze verschillende materialen leidt automatisch tot andersoortige belevenissen voor de recipiënt, zoals uit de volgende paragrafen zal blijken.

§ 1.1 Wat doet theater?

Het gebruik van het menselijk lichaam als materiaal is kenmerkend voor de theatrale kunsten. Daarmee is echter nog niet gezegd hoe theater werkt. De term is op talloze manieren gedefinieerd, en wordt vaak ten onrechte verondersteld inwisselbaar te zijn met 'drama', dat feitelijk een deelverzameling van theater vormt (waarop verderop wordt ingegaan). Een definitie die op deze plaats volstaat is de relatief brede van Beckerman (1979): "Theatre occurs when one or more human beings present themselves to another or others." Hij voegt hieraan toe dat deze theatrale presentaties "geïsoleerd in tijd en/of plaats" plaatsvinden, waarmee hij duidelijk wil maken dat ze zich op de een of andere manier onderscheiden van de realiteit waarin zij zich afspelen.¹⁸³

Het maken van dit onderscheid tussen voorstelling en realiteit is niet altijd even eenvoudig, omdat zowel theater als grote delen van de realiteit het menselijk lichaam (inclusief de stem) als belangrijkste materiaal gebruiken. Het vereist een zekere competentie aan de kant van de toeschouwer, die hem in staat stelt handelingen te herkennen als theatraal. Wanneer dat gebeurt, activeert de toeschouwer een 'theatraal frame', dat volgens Schoenmakers de overgang van de ene soort realiteit (de sociale realiteit) naar de andere (de voorstellings situatie) markeert. Handelingen worden hierdoor binnen een bepaald kader geplaatst waarbinnen andere wetten gelden en waardoor de waarneming en interpretatie van handelingen die binnen het frame (eventueel) precies dezelfde zijn als daarbuiten, tot andere

¹⁸² Donald M. Borchert, ed., *Encyclopedia of Philosophy*, 2nd ed., 10 vols., vol. 1 Abbagnano-Byzantine philosophy (Detroit, Mich.: Macmillan Reference USA, 2006), 321., Beckerman p5

¹⁸³ Bernard Beckerman, *Dynamics of Drama : Theory and Method of Analysis* (New York: Drama Book Specialists, 1979), 7.

informatieverwerkingsprocessen leiden.¹⁸⁴ Dit maakt het mogelijk dat de handelingen van een acteur of danser door de toeschouwer begrepen kunnen worden als representatief.¹⁸⁵ Het lichaam is bij uitstek geschikt om maatschappelijk gedrag te tonen. Wel is de manier waarop het gebruikt en geïnterpreteerd wordt afhankelijk van de in een bepaalde (sub)cultuur heersende conventies, gebruiken, schoonheids-idealen en dergelijke, en dus in hoge mate sociaal-cultureel bepaald.

§ 1.1.1 De dramatische structuur

Theater geeft dus vorm aan gedrag door middel van het menselijk lichaam. Dat gebeurt op uiteenlopende manieren en het belangrijkste onderscheid dat gemaakt kan worden is dat tussen de vormen met een dramatische en de vormen met een niet-dramatische structuur – zoals Carlson (1996) stelt: “one involving the display of skills, the other also involving display, but less of particular skills than of a recognized and culturally coded pattern of behaviour”.¹⁸⁶

Theatervormen die gedrag onderzoeken in een dramatische structuur worden gekenmerkt door het feit dat er sprake is van een zogenoemde *spelhandeling*, die er volgens Van Maanen in bestaat dat de speler, bewust, een personage creëert, “door tegelijkertijd zichzelf te tonen én gedrag dat niet van hemzelf is, maar een ander of iets anders representeert”.¹⁸⁷ Schoenmakers spreekt in dit kader van een “alsof-afpraak” waarop het in de voorstelling getoonde gedrag gebaseerd is. Balme (2008) zegt iets soortgelijks wanneer hij stelt dat de acteur iemand is die “seems to speak and act, not als him or herself, but in a role that he or she pretends to be”.¹⁸⁸ Fischer-Lichte spreekt hierbij van “the distance of the self from the self”.¹⁸⁹

Het dramatische karakter is terug te vinden in uiteenlopende activiteiten – en niet alleen in de podiumkunsten. Ook dramatische literatuur, speelfilms en televisiedrama worden doorgaans gekenmerkt door een dramatische structuur. Deze uitingen worden in deze studie echter buiten beschouwing gelaten. Vormen die tot het ‘podiumdrama’ gerekend kunnen

¹⁸⁴ Henri Schoenmakers, *Filosofie Van De Theaterwetenschappen Serie Wetenschapsfilosofie* (Leiden: Nijhoff, 1989), 39-40.

¹⁸⁵ Erika Fischer-Lichte, *History of European Drama and Theatre*, trans. Jo Riley (London: Routledge, 2002), 2.

¹⁸⁶ Marvin A. Carlson, *Performance: A Critical Introduction*, 2nd ed. (New York: Routledge, 2004), 4.

¹⁸⁷ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 24.

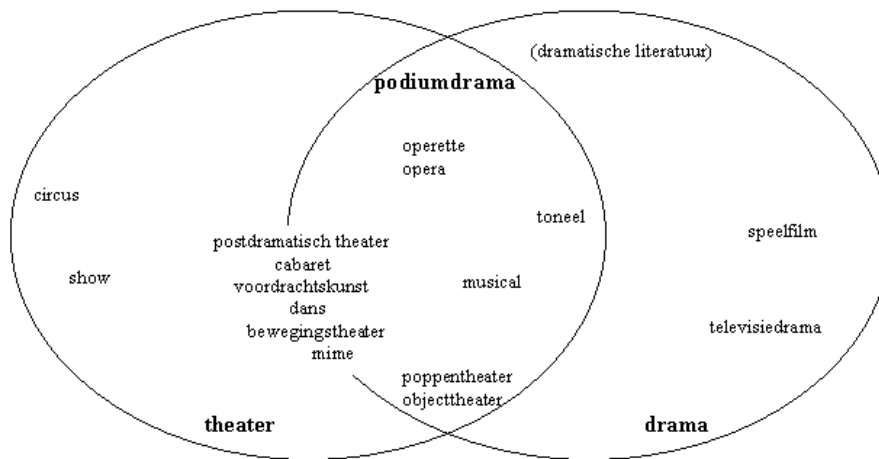
¹⁸⁸ Christopher B. Balme, *The Cambridge Introduction to Theatre Studies* (Cambridge: Cambridge University Press, 2008), 17-18.

¹⁸⁹ Fischer-Lichte, *History of European Drama and Theatre*, 2.

worden, zijn bijvoorbeeld het *toneel*, *musical*, *opera* en *operette* en *poppen- of objecttheater*. In mindere mate dramatisch, maar nog altijd theatraal van aard, zijn bijvoorbeeld *postdramatisch theater*, *voordrachtskunst*, *cabaret*, *mime*, *dans* en *bewegingstheater*.

Hoewel het dramatisch karakter dus kenmerkend is voor een groot aantal theatrale vormen, zijn er ook vormen waarin dit karakter in hoge mate ontbreekt – zoals in circus, acrobatiek en show. Deze vormen van theater worden eerder gekenmerkt door wat Carlson (1996) “display of skills” noemt, en niet zozeer door “a certain distance between ‘self’ and behavior”, zoals drama.¹⁹⁰

In de onderstaande figuur is het bovenstaande visueel weergegeven.



Figuur 3.1 De velden van theater en drama (naar Van Maanen 1997, p.22)¹⁹¹

Ieder theatraal subsysteem wordt gekenmerkt door de specifieke manier waarop het in het lichaam van de acteur of danser vormgeeft aan stof– en maakt daarbij gebruik van een eigen theatraal frame, dat een bepaalde manier van waarnemen, interpreteren, beleven en evalueren impliceert en waarbij bepaalde normen, waarden en gedrag geactiveerd dienen te worden.¹⁹²

Binnen iedere voorstellingssituatie van de verschillende theatervormen is ook sprake van een

¹⁹⁰ Carlson, *Performance: A Critical Introduction*, 3.

¹⁹¹ Van Maanen (1997) kende in deze figuur ook een plaats toe aan muziek en zang, uiterst links in het theatrale veld. Op deze plaats is besloten deze disciplines niet in de figuur op te nemen, omdat muziek (en daartoe wordt ook de zang gerekend) in deze studie als apart veld behandeld wordt. Wel dient opgemerkt te worden dat er in de muziek, wanneer deze op een podium wordt uitgevoerd, uiteraard een zeker theatraal element aanwezig is (dat geldt immers voor alle optredens op een podium).

¹⁹² Schoenmakers, *Filosofie Van De Theaterwetenschappen* 41.

eigensoortig *ensceneringscommunicaat*, een structuur van theatrale tekens waarmee theatermakers het publiek tegemoet treden. Binnen deze indeling (figuur 3.1) zijn de grenzen tussen de verschillende theatrale uitingen uiteraard vloeiend, en ook binnen de verschillende subdisciplines is sprake van verschillen in de mate waarin het dramatisch karakter zich manifesteert. De ontwikkelingen die sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw in de discipline toneel hebben plaatsgevonden vormen hiervan het duidelijkste voorbeeld. In een “zoektocht naar een nieuwe identiteit van het toneel” werd in toenemende mate geëxperimenteerd met de aard van de kunstvorm, en men trad daarin steeds verder buiten de grenzen van de dramatische structuur.¹⁹³ Dit resulteerde in theatrale vormen die onder de noemer ‘postdramatisch theater’ gebracht kunnen worden: een verzamelnaam die volgens Lehmann (2006) verwijst naar de neigingen en experimenten om theater te definiëren buiten het paradigma van de dramatische tekst, waarmee het de grondstellingen van het dramatisch theater fundamenteel in twijfel trekt.¹⁹⁴ Zo vormt de gesproken tekst in dramatische voorstellingen een zeer belangrijke factor, maar is deze in postdramatische voorstellingen meer een perifeer element, dat deel uitmaakt van het scenische gebeuren en niet belangrijker is dan beeld en geluid. De tekst krijgt pas betekenis in de concrete, fysieke encenering: de voorstelling is niet langer gebaseerd op de tekst. Toch kan niet gezegd worden dat het dramatisch karakter helemaal verdwijnt. Het verschuift weliswaar naar de achtergrond (terwijl het ‘hier en nu’ op de voorgrond treedt), maar dat betekent niet dat de alsof-handeling als zodanig verdwijnt: ook in deze vorm van theater blijft er sprake van een vorm van representatie, vanwege de aard van het gebruikte materiaal. Wel zal de toeschouwer op veel minder eenduidige wijze betekenis kunnen geven aan het gepresenteerde, omdat principes van overzichtelijkheid en ordelijkheid in hoge mate ontbreken in postdramatisch theater. Doordat tekst en dialoog niet toereikend zijn om alles te vatten en er er meerdere perceptuele kaders worden gebruikt, zorgen postdramatische uitingen vaak bewust voor verwarring bij de toeschouwer.

Ook in dans is gesproken tekst doorgaans van ondergeschikt belang. Toch is in bepaalde vormen van dans, zoals ballet en moderne dans, vaak wel sprake van een zeker verhalend element – meestal om een bepaalde continuïteit te genereren. Zoals Beckerman stelt: “The great classical ballets were indeed dramas in physical movement.” De auteur beschrijft hoe de makers van deze werken “had to develop a storytelling technique through mime which framed

¹⁹³ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 279.

¹⁹⁴ Hans Thies Lehmann, *Postdramatic Theatre*, trans. Karen Jürs-Munby, Repr Bindwijze: pbk Aanvraaginfo: ter inzage Beschikbaar ed. (London: Routledge, 2006).

the true heart of the work: the pas de deux, the corps de ballet, etc.”¹⁹⁵ In die dansvormen waarin sprake is van een verhaal, wordt dit verteld door de fysieke beweging. Net als in toneel zijn er echter ook in de dans bepaalde vormen waarin het dramatische en het verhalende niet of slechts op de achtergrond aanwezig zijn. De choreograaf richt zich in die gevallen niet op het overbrengen van betekenis.¹⁹⁶ Het werk heeft dan geen thema, maar stelt de bewegingsconstructie zelf centraal. Dit is bijvoorbeeld het geval in de minimale dans, waarin het bewegingsmateriaal bestaat uit reeksen van zich herhalende en verschuivende bewegingspatronen. Hierin wordt de vorm de stof (vorm en stof vallen samen). Zoals in de volgende paragraaf zal blijken, is dat ook in de (instrumentale) muziek het geval.

§ 1.1.2 De theatrale belevenis

Eerder werd gesteld dat de kunsten vormgeven aan stof in materiaal. De theatrale kunsten worden gekenmerkt door het feit dat zij het menselijk lichaam (met inbegrip van de stem) gebruiken als belangrijkste materiaal, dat door zijn representatieve aard bij uitstek geschikt is om *gedrag* te tonen aan het publiek. Hierboven is besproken dat er uiteenlopende manieren denkbaar zijn om dit proces vorm te geven – en iedere vorm manifesteert zich in haar eigen subdiscipline (hoewel er ook combinaties mogelijk zijn), met haar eigen theatrale frame (en dus haar eigen regels op het gebied van waarnemen, interpreteren en beleven).

Er heerst consensus over het feit dat het publiek een essentiële rol speelt in het theatrale proces. Balme (2008) benadrukt dit door uitvoerende en toeschouwer in zijn definitie van theater aan elkaar gelijk te stellen: “a theatrical event consists of a simultaneous and mutually conditioning act of playing and watching by performers and spectators gathered together in a common space.”¹⁹⁷ Specifiek met betrekking tot drama voegt de auteur daaraan toe: “acting requires a spectator to observe an actor in the state of enactment and to assign this state to a fictional situation”.¹⁹⁸ Gesteld kan worden dat er dus pas sprake is van theater als het theatraal gedrag als zodanig herkend is door de toeschouwer. Maar wat betekent het voor deze toeschouwer om getuige te zijn van een dergelijke theatrale gebeurtenis? Fischer-Lichte (2002)

¹⁹⁵ Bernard Beckerman, *Theatrical Presentation: Performer, Audience and Act*, ed. Gloria Brim Beckerman and William Coco, 1st publ ed. (New York: Routledge, 1990), 97.

¹⁹⁶ Sondra Horton Fraleigh, “Witnessing the Frog Pond,” in *Researching Dance : Evolving Modes of Inquiry*, ed. Sondra Horton Fraleigh and Penelope Hanstein (Pittsburgh, Pa: University of Pittsburgh Press, 1999), 189-90.

¹⁹⁷ Balme, *The Cambridge Introduction to Theatre Studies*, 12.

¹⁹⁸ *Ibid.*, 18.

beschrijft (in navolging van Plessner) de essentie van de belevenis van drama. Zij spreekt van een situatie waarin “man confronts his self/the other in order to form an image of his self as another, which he reflects through the eyes of another, or sees reflected through the eyes of another”.¹⁹⁹ De acteur vormt dus als het ware een spiegel, die het beeld van de toeschouwer reflecteert. Deze toeschouwer ziet daarin het beeld van een ander als dat van hemzelf. Door vervolgens weer op dit beeld te reflecteren, gaat de toeschouwer een specifieke relatie aan met zichzelf.²⁰⁰ Van Maanen spreekt in dit verband van “breuken die door een voorstelling worden geforceerd in de waarnemingswijzen van de toeschouwers”. Dat wordt veroorzaakt door het feit dat er door de makers van de voorstelling gespeeld wordt met de stof die overgebracht wordt aan het publiek. Een deel van die stof wordt herkend door het publiek, maar doordat het geconfronteerd wordt met afwijkende vormen, wordt het gedwongen met het eigen (wereld)beeld te ‘spelen’. Door het beleven van de alsof-handeling doen zich volgens de auteur tegenspraken voor in de waarneming van de toeschouwers, die bij hen heel specifieke, want artistieke, emoties genereren.²⁰¹ De auteur ziet deze frictie als de essentie van de kunstzinnige ervaring.²⁰² Wat deze inhoudt, en wat artistieke emoties precies zijn, komt later aan de orde.

De belevenis die door het gebruik van het lichaam in het postdramatisch theater gegenereerd wordt, is niet zozeer van cognitieve, maar van zintuiglijke aard. Omdat tekst en dialoog niet toereikend zijn om alles te vatten, en principes van overzichtelijkheid en ordelijkheid bovendien ontbreken, zal de toeschouwer in dit type theater dus op veel minder eenduidige wijze betekenis kunnen geven aan het gepresenteerde. Het gebruik van meerdere perceptuele kaders zorgt over het algemeen voor verwarring bij de recipiënt, en dat is precies de bedoeling. De zintuiglijke ervaring staat boven de activiteit van betekenisgeving. Balme: “Postdramatic performances usually eschew clear coordinates of narrative and character, and therefore require considerable exegetical effort on the part of the spectator.”²⁰³

Het niet-dramatische theateraangebod, dat draait om “display of skills”, levert weer een ander type belevenis op. Hoewel de alsof-handeling geen centrale rol speelt, is deze volgens Carlson ook niet helemaal afwezig: “Even if an action on stage is identical to one in real life, on stage it is considered ‘performed’ and off stage merely ‘done’.” Het verschil schuilt in de

¹⁹⁹ Fischer-Lichte, *History of European Drama and Theatre*, 2.

²⁰⁰ Ibid.

²⁰¹ Emoties worden in dit geval (naar Frijda (1988)) beschouwd als een deel van het cognitief systeem.

²⁰² Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 30.

²⁰³ Balme, *The Cambridge Introduction to Theatre Studies*, 126.

houding, het *bewustzijn* waarmee deze handeling wordt uitgevoerd, veroorzaakt door het feit dat er toeschouwers bij aanwezig zijn.²⁰⁴ Beckerman: “Even the ordinary becomes extraordinary when it is lovely framed for our attention”.²⁰⁵ Dit frame zorgt ervoor dat het publiek het gepresenteerde op een bepaalde manier bekijkt. De aard van de belevenis zal over het algemeen meer liggen in het onder de indruk zijn van het technisch kunnen van de performer, dan dat de toeschouwer een specifieke relatie met zichzelf aangaat waarin hij gedwongen wordt met zijn eigen (wereld)beeld te ‘spelen’.

In de volgende paragraaf staat muziek centraal, een kunstvorm waarvan ook de theatrale kunsten veelvuldig gebruik maken. Zo is er vrijwel geen dansvoorstelling denkbaar zonder muziek, en ook bij toneel en cabaret is er doorgaans een belangrijke rol voor haar weggelegd. Dergelijke toepassingen van muziek blijven in deze studie echter buiten beschouwing; de focus ligt op die muzikale uitingen waarbij de muzikale belevenis de centrale factor vormt.²⁰⁶ Overigens moet wel opgemerkt worden dat iedere muzikale vorm die wordt uitgevoerd voor een publiek, ook gekenmerkt wordt door een zekere mate van theatraliteit.

§ 1.2 Wat doet muziek?

In de theatrale kunsten wordt de stof aan het publiek gecommuniceerd door de manier waarop het lichaam van de acteur of danser vormgegeven is. Waar het lichaam daarbij het belangrijkste materiaal vormt, geldt dat in de muziek voor *klanken*. Klanken zijn trillingen van de lucht met een regelmatige frequentie, die kunnen worden voortgebracht door uiteenlopende fysieke bronnen. Muziekinstrumenten, stemmen, koeienbellen, zelfs piepende deuren en ronkende brommers – in principe kunnen alle geluiden een muzikaal karakter krijgen, mits zij door de luisteraar als zodanig gepercipieerd worden.²⁰⁷ De essentie van een dergelijke muzikale perceptie schuilt in het feit dat de waargenomen klanken in een bepaalde *structuur* voorkomen. De factoren toonhoogte, ritme, melodie en harmonie zijn bij deze organisatie de belangrijkste

²⁰⁴ Carlson, *Performance: A Critical Introduction*, 3-4.

²⁰⁵ Beckerman, *Theatrical Presentation: Performer, Audience and Act*, 73.

²⁰⁶ Een grensgeval wordt gevormd door de in § 1.1.1 besproken genres *opera* en *musical* waarin het muzikale en dramatische element sterk met elkaar vervlochten zijn en beide van even groot belang zijn. Opera wordt in deze studie tot de theatrale kunsten gerekend en bij de bespreking van muziek buiten beschouwing gelaten.

²⁰⁷ Herman Van Campenhout, *Metamorfose : Een Filosofie Van De Muziek* (Leende: Damon, 1999), 149, Roger Vernon Scruton, *The Aesthetics of Music*, 2nd ed. (Oxford: Clarendon Press, 1997), 79.

variabelen.²⁰⁸ Zij zorgen ervoor dat een luisteraar in een muzikale structuur niet alleen geluiden hoort, maar tevens in die geluiden *klanken* kan onderscheiden die zich in de structuur, volgens Scruton (1997), “op eigen kracht lijken voort te bewegen”.²⁰⁹

De eigenschappen en mogelijkheden van een materiaal als ‘klank’ verschillen fundamenteel van die van het menselijk lichaam in de theatrale kunsten. Het belangrijkste verschil betreft de geschiktheid van beide materialen om de *stof* van de uiting aan het publiek te communiceren. In § 1.1 werd geconcludeerd dat de theatrale kunsten hiervoor beter geschikt zijn, vanwege de representatieve aard van het lichaam. Met betrekking tot muziek is dit problematischer – er heerst tegenwoordig consensus over het feit dat zinging in de muziek niet gebaseerd is op representatie. Muziek kan niet beschreven worden in termen van symboolsystemen, want hoewel zij nog altijd zeer regelmatig ‘de taal van de emoties’ genoemd wordt, is zij door het ontbreken van zowel syntactische als semantische structuren beslist geen taal in de klassieke zin van het woord.²¹⁰ Een muzikale structuur is niet opgebouwd uit elementen met een eigen, min of meer vaste betekenis en heeft geen ‘inhoud’ zoals een talige zin dat bijvoorbeeld wel heeft.²¹¹ Klanken zijn niet meer dan trillingen van de lucht, wat hen dus vele malen abstracter maakt dan het menselijk lichaam. Ook als zij georganiseerd zijn in een muzikale figuur is deze voor haar ‘betekenis’ volledig contextafhankelijk: muzikale figuren ontlelen hun ‘zin’ volledig aan het sonore geheel waarin zij voorkomen (en daardoor kan dezelfde figuur in een ander werk op een heel andere wijze geïnterpreteerd worden).²¹² Dit maakt dat klanken zich, in tegenstelling tot het menselijk lichaam, niet lenen voor directe

²⁰⁸ Campenhout, *Metamorfose : Een Filosofie Van De Muziek*, 149, Scruton, *The Aesthetics of Music*, 18-20. ‘Klankkleur’ is een variabele die vaak aan dit rijtje wordt toegevoegd, maar Scruton besluit deze buiten beschouwing te laten omdat deze meer te maken heeft met het *karakter* van het geluid dan met de organisatie ervan.

²⁰⁹ Scruton, *The Aesthetics of Music*, 79.

²¹⁰ De benadering van muziek als taal heeft echter vanaf de achttiende eeuw wel veel aanhang gekend onder muziekfilosofen, die de betekenis van muziek op basis van de veronderstelde taligheid probeerden te interpreteren. Muziek zou haar zin ontlelen aan het feit dat zij “de inflecties en bewegingen van het dramatische, declamatorische spreken nabootste”. In het huidige denken over muziek is deze opvatting achterhaald, en heerst er consensus over het feit dat klanken op het gebied van representatie gewoonweg niet dezelfde mogelijkheden bieden als de tekst- of beeldelementen in literatuur, theater, beeldende kunst of film. Donald M. Borchert, ed., *Encyclopedia of Philosophy*, 2nd ed., 10 vols., vol. 6 Masaryk-Nussbaum (Detroit, Mich.: Macmillan Reference USA, 2006), Campenhout, *Metamorfose : Een Filosofie Van De Muziek*, 59, Scruton, *The Aesthetics of Music*, 171.

²¹¹ Tamara Balter and Eddy Zemach, “The Structure of Irony and How It Functions in Music,” in *Philosophers on Music: Experience, Meanings and Work*, ed. Kathleen Stock, *Mind Association Occasional Series* (Oxford: Oxford University Press, 2007).

²¹² Scruton, *The Aesthetics of Music*, 210.

interpretatie – er is geen sprake van een (min of meer) vaste betekenisoverdracht, maar van een variabele beleving, die volledig contextafhankelijk is.²¹³ Klanken verwijzen naar niets anders dan naar zichzelf.²¹⁴

§ 1.2.1 Stof in klanken

Op grond hiervan lijkt het dus onwaarschijnlijk dat klanken in staat zijn om stof te representeren. Het toevoegen van tekstuele elementen aan de muziek verandert de zaak echter enigszins. Aan woorden kan immers wél een representatief karakter toegeschreven worden. In tegenstelling tot klanken kunnen woorden wel degelijk verwijzen naar concepten buiten zichzelf en beschikken daarmee over het vermogen de luisteraar op cognitieve wijze aan te spreken. In de muzikale communicaties die gebruik maken van tekst, zou het vormgeven aan stof dus minder problematisch moeten zijn. Toch wordt in verreweg de meeste literatuur ook aan *instrumentale* muziek het vermogen toegeschreven om *emoties* op te wekken in de luisteraar.²¹⁵ Maar waarop berust dat, als de representatieve aard in de muziek ontbreekt?

Het begrip *expressie* speelt al lange tijd een grote rol in het discours rondom deze kwestie. De essentie van muzikale expressie is dat muziek geacht wordt *emoties uit te drukken* en auteurs hebben in de loop der jaren uiteenlopende varianten van deze theorie gehanteerd. De *biografische theorie* (gebaseerd op het idee dat de componist in de muziek zijn eigen gevoelens uitdrukt, zodat de luisteraar deze kan meevoelen)²¹⁶ heeft geen stand gehouden in de muziekfilosofie, maar de *arousal theory* (die ervan uitgaat dat bijvoorbeeld ‘droevige muziek’ bij de luisteraar ofwel droevige gevoelens oproept, óf een gevoel van medelijden, een karakteristieke menselijke reactie op droefheid bij anderen)²¹⁷ maakt in verschillende vormen nog altijd deel uit van het discours. Wel lijkt de gedachte dat de luisteraar de ‘door het werk uitgedrukte’ gevoelens niet werkelijk meebeleeft bij het beluisteren van het werk, te

²¹³ Campenhout, *Metamorfose : Een Filosofie Van De Muziek*, 59.

²¹⁴ Voor Van Campenhout is dat overigens een reden om muziek niet abstract, maar juist “de meest concrete van alle kunsten” te noemen, maar in deze dissertatie wordt deze denkwijze niet gevolgd. (Ibid., 54.)

²¹⁵ Ibid., 7, 11-12.

²¹⁶ Scruton, *The Aesthetics of Music*, 144.

²¹⁷ Omdat muziek van zichzelf niet droevig kan zijn zoals mensen dat kunnen, is ‘droevige muziek’, een uitdrukking die bij het beluisteren van muziek nogal eens gehoord wordt, een wat ongelukkige woordkeuze, die ervoor zorgt dat menselijke eigenschappen worden toegeschreven aan een muzikaal werk. (bijvoorbeeld Robert A. Sharpe, *Philosophy of Music : An Introduction* (Chesham: Acumen, 2004), 102.)

overheersen.²¹⁸ In de woorden van Van Campenhout: "hij is bijvoorbeeld niet dodelijk bedroefd of somber of gedeprimeerd bij muziek met een diep smartelijk, somber of depressief karakter: hij zit rustig te luisteren en te genieten; het is niet zozeer dat zijn respons niet emotioneel gekleurd zou zijn, maar die respons is geen pure herbeleving van de uitgedrukte gevoelens".²¹⁹

Een nog altijd bediscussieerde, maar populaire theorie in de literatuur is, ten derde, de *resemblance theory* (met voorstanders als Davies 1994, Budd 1995, Ridley 1995). Deze theorie berust op een gelijkenis tussen puur muzikale eigenschappen en de natuurlijke expressie van emotie, waarbij de luisteraar een bepaalde emotie verbindt met elementen in het werk. Matravers (2001) stelt dat deze theorie in twee opzichten aannemelijker is dan theorieën als de twee eerder genoemde: "First, the appearance of expression is logically independent of a prior mental state. A person or object can present the appearance of sadness without actually being sad." Een treurwilg is hiervan een voorbeeld: een wandelaar kan in zijn hangende takken een sombere gedaante herkennen, terwijl de boom van zichzelf geen gevoel of stemming uitdrukt.²²⁰ In de tweede plaats stelt Matravers: "[...] resemblance is a property of the music and presumably can be experienced as such".²²¹ Hoewel er dus wel iets te zeggen is voor de *resemblance theory*, wordt deze benadering volgens velen problematisch geacht. Scruton's belangrijkste kritiek is bijvoorbeeld dat het aanzienlijk eenvoudiger is om gevoelens te herkennen in visuele beelden, dan in klanken.²²² Hij meent dat het erg moeilijk is om te zeggen hoe het emotionele *klinkt*: "If you say that the music 'sounds like' a state of mind, [...], how do states of mind sound?"²²³ Ook Matravers zelf heeft zijn bedenkingen en werpt op zijn beurt tegen dat de gelijkenis tussen muziek en de eigenschappen die geassocieerd worden met een emotie, wel erg klein is. En bovendien stelt Kivy (1989): "Music no more resembles the

²¹⁸ Derek Matravers, "Expression in Music," in *Philosophers on Music: Experience, Meanings and Work*, ed. Kathleen Stock, *Mind Association Occasional Series* (Oxford: Oxford University Press, 2007), Sharpe, *Philosophy of Music: An Introduction*, 101-02.

²¹⁹ Campenhout, *Metamorfose: Een Filosofie Van De Muziek*, 33, Scruton, *The Aesthetics of Music*, 145.

²²⁰ Aaron Ridley, "Persona Sometimes Grata: On the Appreciation of Expressive Music," in *Philosophers on Music: Experience, Meanings and Work*, ed. Kathleen Stock, *Mind Association Occasional Series* (Oxford: Oxford University Press, 2007), 131.

²²¹ Derek Matravers, "Art, Expression and Emotion," in *The Routledge Companion to Aesthetics*, ed. Berys Nigel Gaut and Dominic MacIver Lopes (London: Routledge, 2001), 357.

²²² Matravers, "Expression in Music," Scruton, *The Aesthetics of Music*, 145.

²²³ Scruton, *The Aesthetics of Music*, 147.

expression of emotion than it does many other things: the waves of the ocean, the rise and fall of the stock market".²²⁴

Onder anderen Scruton en Matravers zien een oplossing in het vervangen van de term *expressie* door *expressiviteit*.²²⁵ Omdat muziek geen gevoelens heeft en deze dus ook niet kan uitdrukken, lijkt het hem correcter te spreken van "de muziek is expressief", dan van "de muziek drukt een gevoel uit". Een intransitief gebruik van het werkwoord 'uitdrukken' ("to express" in het Engels) geeft aan dat muzikale figuren duidelijk expressief kunnen zijn, zonder dat de luisteraar daaraan kan toevoegen wat ze precies uitdrukken: hij kan het vaak wel vrij scherp aanvoelen, maar niet precies in woorden weergeven. Met deze theorie wordt het cognitieve veld dat met de *resemblance theory* betreden was, ook weer verlaten: de muzikale ervaring speelt zich volgens Scruton namelijk af "in het veld van de pure perceptie, waarin een intransitieve expressie vaak voorkomt".²²⁶ Van Campenhout wijst in dit kader op het "elementaire gegeven dat muziek tot ons komt in een zintuiglijk-somatische perceptie".²²⁷ Om die reden kan muziek, ondanks het feit dat zij dus van zichzelf geen gevoelens uitdrukt, de luisteraar treffen op een duidelijk emotionele wijze.²²⁸ Muzikale figuren, een bepaalde stem of het specifieke timbre van een instrument kunnen de luisteraar emotioneel raken met een heel eigen karakter, net als bijvoorbeeld in visuele zin een grijs, rimpelig hoofd van een oude vrouw dat kan. Van Campenhout stelt dat de luisteraar met behulp van zijn verbeelding aan het werk expressieve zin toekent, zelfs als hij het expressieve gehalte ervan niet met bepaalde gevoelens kan identificeren.²²⁹ Overigens kan een werk door verschillende luisteraars op geheel verschillende manieren ervaren worden. De individuele ervaring is mede afhankelijk van de persoonlijke, sociale en fysieke context.²³⁰

Geconcludeerd moet worden dat klanken als mediaal materiaal dus niet geschikt zijn om wat dan ook te representeren. Wel kunnen zij expressief zijn (zodra zij in een structuur voorkomen), wat verklaart dat de muzikale beleving van de luisteraar onmiskenbaar getypeerd wordt door een emotioneel karakter. Klanken beschikken over het vermogen de luisteraar direct

²²⁴ Peter Kivy, *Sound Sentiment* (Philadelphia: Temple University Press, 1989), 61-62, Matravers, "Art, Expression and Emotion," 357.

²²⁵ Matravers, "Art, Expression and Emotion," 358.

²²⁶ Campenhout, *Metamorfose : Een Filosofie Van De Muziek*, 35.

²²⁷ Ibid., 11.

²²⁸ Scruton, *The Aesthetics of Music*, 158-59.

²²⁹ Campenhout, *Metamorfose : Een Filosofie Van De Muziek*, 35.

²³⁰ John Howard Falk and Lynn Diane Dierking, "The Interactive Experience Model," (1992).

emotioneel te treffen, zonder tussenkomst van cognitieve factoren.²³¹ Op basis hiervan zou gesteld kunnen worden dat in de instrumentale muziek geen vorm gegeven wordt aan *stof* in materiaal, maar direct aan materiaal. Wanneer de in § 1 gegeven essentie van kunst wordt aangehouden, namelijk haar vermogen de realiteit te dupliceren, waardoor *iets anders* beschouwd kan worden als de werkelijkheid, en dat zij dat doet door *vorm* te geven aan *stof* in *materiaal*, zou dit vraagtekens kunnen oproepen bij de status van muziek als kunst.²³² Het ligt echter iets genuanceerder. Muziek geeft namelijk wel degelijk vorm aan stof – waarbij de stof bestaat uit *geluid*. Gesteld kan worden dat de stof bij muziek vrijwel geheel samenvalt met het mediaal materiaal (klanken). Zoals hierboven al opgemerkt is, zijn geluiden en klanken echter niet helemaal hetzelfde: geluiden worden immers pas klanken op het moment dat zij in een muzikale structuur voorkomen.²³³

Het gebruik van tekst in muziek, dat in deze podiumkunstdiscipline in iedere vorm voorkomt en veelvuldig gebeurt, is al even genoemd – net als de veronderstelling dat het vormgeven aan stof in de desbetreffende uitingen gemakkelijker zou zijn. In de eerste plaats biedt de aard van de menselijke stem meer mogelijkheden dan anderszins voortgebrachte klanken om menselijke emoties over te brengen (een snik of een schreeuw (bijvoorbeeld) in de zangstem zijn voor mensen immers direct herkenbaar, en te interpreteren als tekens van verdriet of boosheid). In de tweede plaats voegt het gebruik van taal een dimensie toe aan de uiting. Zoals Kivy (2001) stelt: “[...] the presence of language, with all its potential for conveying concepts [...] provide[s] materials for arousal of garden variety emotions far exceeding anything that can reasonably be postulated in absolute music”.²³⁴ Het gebruik van tekst genereert waarden op dezelfde manier als literatuur dat doet – namelijk door middel van representatie. Daarbij dient wel te worden opgemerkt dat ook wanneer er tekstuele elementen aan worden toegevoegd, de klanken onmiskenbaar de essentie van de muzikale communicatie en beleving vormen. Deze opvatting is niet altijd gangbaar geweest: de *affectenleer* plaatste de tekst bijvoorbeeld boven de muziek: de muziek in een vocaal werk zou bestaan om de tekst te *dienen* en te illustreren.²³⁵ Over de

²³¹ Campenhout, *Metamorfose : Een Filosofie Van De Muziek*, 10.

²³² Op deze kwestie wordt in § 1.3 ingegaan.

²³³ Scruton, *The Aesthetics of Music*, 16-19.

²³⁴ Peter Kivy, *New Essays on Musical Understanding* (Oxford: Clarendon Press, 2001), 101-02.

²³⁵ De *affectenleer*, die stamt uit de Griekse oudheid en in de barok opnieuw bijval vond, is in feite een stelsel van muzikale regels waarmee gevoelens en gemoedstoestanden worden weergegeven. Zij koppelt muzikale middelen, toonsoorten en instrumenten aan gevoelens – waardoor muziek als het ware

verhouding tussen muziek en tekst is sinds de zestiende eeuw veel geschreven en de standpunten lopen op dit gebied sterk uiteen.²³⁶ Op deze plaats volstaat de opmerking echter dat het belang van de tekst voor de ervaring van de muzikale uiting als geheel, per muzikale vorm verschilt.

§ 1.2.2 Muzikale vormen

Het muzikale veld wordt door Willemze (1993) ingedeeld in de hoofdvormen *kunstmuziek* (muziek die “de hang naar schoonheid bevredigt en tot muziek voor ingewijden behoort”), *religieuze muziek* (als “eerbetoon aan de aanbeden godheid”), *magische muziek* (waarmee “boze machten bezworen worden”), *gebruiksmuziek* (waartoe arbeidsliederen en wiegeliederaren behoren), *illustratieve muziek* (als film- en toneelmuziek); en ten slotte *amusementsmuziek* (die “dient als middel ter verstrooiing”).²³⁷ Omdat de focus in deze studie ligt op muziek als podiumkunstdiscipline, zijn alleen de kunstmuziek en de amusementsmuziek relevant, en worden de overige vormen buiten beschouwing gelaten.²³⁸

De door Willemze als ‘kunstmuziek’ aangeduide muziekcategorie is algemener bekend onder de naam ‘klassieke muziek’. Hoewel deze term in principe gebruikt wordt om binnen de kunstmuziek werken aan te duiden uit de periode 1730-1975 (muziek gecomponeerd na 1975 wordt ‘eigentijdse klassieke muziek’ genoemd), is zij dus ook een verzamelnaam voor de overige tot deze categorie behorende muziekvormen. Kunstmuziek (of klassieke muziek) manifesteert zich in verschillende vormen – waartussen de grenzen vloeiend zijn. *Absolute muziek*, ten eerste, wordt door Willemze gedefinieerd als “muziek om der wille van de muziek en de muzikale belevenis zonder meer”. Dit type muziek laat “ritmen, melodieën, harmonieën, klankkleuren [...] horen om het plezier in en de schoonheid van die ritmen, melodieën, harmonieën, klankkleuren”.²³⁹ Deze muzikale vorm wordt ook wel ‘abstracte muziek’ genoemd en het gebruikte klankmateriaal verwijst alleen naar zichzelf. In absolute werken is geen sprake van

gevoelens zou imiteren en er zo een herkenbaar portret van geeft – en is als theorie dus in feite in het bovenstaande reeds verworpen. Campenhout, *Metamorfose : Een Filosofie Van De Muziek*, 26-27, 42-43.

²³⁶ Borchert, ed., *Encyclopedy of Philosophy*, 438.

²³⁷ Theo Willemze, *Algemene Muziektheorie*, 13e, verb. dr ed. (Utrecht: Het Spectrum, 1999), 23. Overigens dient vermeld te worden dat deze categorieën elkaar deels overlappen: werken van Bach kunnen bijvoorbeeld tot zowel de religieuze als de kunstmuziek worden gerekend.

²³⁸ De term ‘amusementsmuziek’ is niet een heel geschikte: zij wekt de indruk dat de hiertoe behorende muzikale genres uitsluitend bedoeld zijn ter verstrooiing, terwijl de popmuziek inmiddels ook meer artistieke subvormen kent die wel degelijk als kunst kunnen worden beschouwd. (bijv. Gijsbert Kamer, *Popmuziek in Een Notendop* (Amsterdam: Bakker, 2008), 92-93.)

²³⁹ Willemze, *Algemene Muziektheorie*, 23.

tekst en van het vormgeven van stof: deze werken zijn alleen expressief. *Titelmuziek*, ten tweede, is muziek waarin sprake is van een vage verwijzing naar een buitenmuzikale inhoud (zoals 'Träumerei'). Omdat over het algemeen de titel van het werk het enige representatieve element is, is de grens met de absolute muziek vaag.²⁴⁰ Met betrekking tot *programmamuziek*, ten derde, is dat minder het geval. Hierbij is namelijk sprake van een duidelijk buitenmuzikaal 'programma' (vaak een verhaal, gedicht of schilderij), waaraan de componist zich dient te houden en dat hij met muzikale middelen tracht te verklanken. In het geval van realistische programmamuziek (of toonschildering), is er een grote rol weggelegd voor klanknabootsingen, al dan niet met het doel gezongen teksten te accentueren (tekstuitbeelding). Door dit mimetisch karakter is het wel degelijk mogelijk om op een bepaalde manier stof aan de luisteraar te communiceren. Overigens kan de meeste programmamuziek ook goed als absolute muziek genoten worden: kennis van het programma is niet per se noodzakelijk om deze muziek te waarderen. De vierde vorm van kunstmuziek is het *madrigalisme*, dat ontstaat wanneer men met abstracte muzikale middelen concrete literaire buitenmuzikale situaties tracht te 'verbeelden'. Het woord 'angst' in de tekst wordt in de muziek bijvoorbeeld geïllustreerd met een dissonant, het woord 'dood' wordt weergegeven met een reeks lage tonen, en het woord 'haasten' in de tekst kan bijvoorbeeld worden verklankt door een reeks snelle passages in de muziek. In deze muzikale vorm is het representatieve element van de tekst het belangrijkste en is de muziek meer een middel om de boodschap in de tekst te benadrukken.

In het kader van de tweede hoofdcategorie, de amusementsmuziek, kan gesteld worden dat, wanneer het gaat om de muzikale podiumkunsten, *jazz-* en *geïmproviseerde muziek* en *popmuziek* de meest relevante vormen zijn. Met 'jazz- en geïmproviseerde muziek' worden op improvisatie gebaseerde muzikale stijlen bedoeld, met een sterk contextgebonden resultaat.²⁴¹ Indien er sprake is van vocalen, worden deze vaak ingezet als muziekinstrument, waarbij eventuele teksten worden gestileerd, geïmproviseerd of *gescat* (waarbij woorden zonder betekenis, feitelijk klanken, elkaar in vaak snel opeenvolgende ritmes opvolgen). Van uitgedrukte stof is in deze vormen dus niet echt sprake. Popmuziek, ten tweede, is een verzamelnaam voor uiteenlopende populaire muziekstijlen (een greep uit de mogelijke subvormen: soul, blues, rock, rock-'n-roll, punk, reggae, disco, dance, hiphop, heavy metal, r&b), die alle hun eigen regels en gebruiken hebben. In verreweg de meeste popmuziek (met

²⁴⁰ Ibid.

²⁴¹ Gary Giddins, *Visions of Jazz : The First Century* (New York: Oxford University Press, 1998), 70.

uitzondering van veel dancemuziek) is het gebruik van teksten zeer gebruikelijk. Deze uitingen beschikken dus over de mogelijkheid om gedachten, gevoelens en/of boodschappen aan de luisteraar over te brengen. De manier waarop en de mate waarin dat gebeurt verschilt per subdiscipline en zelfs per uiting: waar in het ene nummer voortdurend één en dezelfde tekstregel herhaald wordt, kan in een ander sprake zijn van uitvoerig geformuleerde coupletten en refreinen. Of het tekstuele of het klankmateriaal overheerst, is dus variabel. Wel kan gesteld worden dat klanken en woorden elkaar kunnen versterken en dat van dat gegeven ook in de popmuziek gebruik gemaakt wordt.²⁴² Een voorwaarde voor de luisteraar om betekenis te kunnen ervaren in de tekst is uiteraard wel dat hij over het vermogen beschikt om de gebruikte taal te begrijpen – anders is zijn ervaring volledig gebaseerd op de waargenomen klanken. Tenslotte dient nog te worden opgemerkt dat er in de live beleving van popmuziek regelmatig meer elementen van invloed zijn op de totaalervaring: met name bij grotere concerten worden vaak beelden, dansers en lichteffecten toegevoegd. In een aantal subvormen van popmuziek is dit show-element niet meer weg te denken.

§ 1.2.3 De muzikale belevenis

Kenmerkend voor de muzikale podiumkunsten is dat zij op expressieve wijze vormgeven aan geluid in klankmateriaal. Wanneer een muzikaal werk niet alleen klanken, maar ook een tekstueel element bevat, kan gesteld worden dat het niet alleen op expressieve wijze vormgeeft aan klanken, maar dat het óók, en op meer representatieve wijze, uitdrukking geeft aan gevoelens en/of gedachten in taal. In beide gevallen wordt er, net als bij de theatrale kunsten, gespeeld met vormen. Dit proces manifesteert zich in uiteenlopende muzikale disciplines en subdisciplines, waarin niet alleen de verhouding tussen muziek en tekst variabel is, maar die ook ieder hun eigen regels en muzikale frame hanteren met betrekking tot het waarnemen en beleven ervan.

Net als bij de theatrale kunsten speelt het publiek een essentiële rol in het muzikale proces. Scruton: “Even when writing for himself, the composer is writing for an audience: for music is the intentional object of a human experience, and exists only as heard. To think the audience away is to think away the composers intention”.²⁴³ Van Campenhout sluit zich hierbij aan door te stellen dat er buiten “het ritueel van uitvoering en beluistering” geen sprake is van

²⁴² Sharpe, *Philosophy of Music : An Introduction*, 2.

²⁴³ Scruton, *The Aesthetics of Music*, 451.

muziek.²⁴⁴ Daarnaast benadrukt hij de eigen verantwoordelijkheid van de luisteraar in het proces: “De muzikale klanken nodigen ons uit tot voortdurende *Gestaltvorming* en de ervaren luisteraar gaat op die uitnodiging in, blijft actief betrokken op wat hij recipieert, bouwt mee aan het zich voltrekkende proces van sonore structuren die zichzelf ontwikkelen en zich tot een steeds grotere eenheid ontplooien”.²⁴⁵ Hieruit volgt dat muziek pas bestaat wanneer zij als zodanig gepercipieerd wordt door een luisteraar. Maar wat betekent het ervaren van muziek voor deze luisteraar?

Zoals eerder gezegd is de beleving van instrumentale muziek hoofdzakelijk van zintuiglijk-somatische aard.²⁴⁶ Muziek raakt de luisteraar direct, “zonder rechtstreekse bemiddeling van taal als tekensysteem en zonder zichtbare of bewust voelbare lichamelijke aanraking”.²⁴⁷ Van Campenhout beschouwt het emotioneel treffen van de luisteraar als de zin van de muzikale ervaring, en ook DeBellis wijst erop dat muziek juist gewaardeerd wordt “for the way it makes us feel”.²⁴⁸ Dat klanken niet rechtstreeks naar emoties verwijzen mag duidelijk zijn, maar volgens Boghossian (2007) wordt dat door de luisteraar in het luisterproces wel zo ervaren.²⁴⁹ Er bestaat consensus over het feit dat emoties een fundamentele rol spelen in de beleving van instrumentale muziek. Emoties als vreugde, plezier, ontroering of verdriet worden vaak genoemd in relatie tot muziek, maar het komt ook vaak voor dat de luisteraar de beleefde emoties niet (precies) kan benoemen. De essentie van de muzikale ervaring schuilt in ieder geval in het emotioneel geraakt worden door de waargenomen klanken en combinaties van klanken. Hoe deze ervaring vervolgens precies vorm krijgt in de luisteraar, hangt zoals gezegd af van de context.

Wanneer er tekst wordt gebruikt in muzikale uitingen, kan de beleving van de luisteraar, naast zintuiglijk, ook cognitief van aard zijn. De uiting kan op die manier gedachten, gevoelens of andere informatie communiceren. Bepaalde muzikale werken kunnen zelfs een ervaring tot gevolg hebben die vergelijkbaar is met de in § 1.1.2 besproken typisch dramatische belevenis, in

²⁴⁴ Campenhout, *Metamorfose : Een Filosofie Van De Muziek*, 167.

²⁴⁵ Ibid., 149.

²⁴⁶ Hoewel er voor de ervaren luisteraar die over de juiste competenties beschikt ook zeker cognitieve aspecten aan zitten, in die zin dat hij zijn kennis gaat aanspreken om het werk in een bepaalde context te plaatsen.

²⁴⁷ Campenhout, *Metamorfose : Een Filosofie Van De Muziek*, 150.

²⁴⁸ Mark DeBellis, "Music," in *The Routledge Companion to Aesthetics*, ed. Berys Nigel Gaut and Dominic MacIver Lopes, *The Routledge Companion to Philosophy* (London: Routledge, 2001), 532.

²⁴⁹ Paul Boghossian, "Explaining Musical Experience," in *Philosophers on Music: Experience, Meanings and Work*, ed. Kathleen Stock, *Mind Association Occasional Series* (Oxford: Oxford University Press, 2007), 124.

die zin dat zij spelen met de stof van de tekst, wat de recipiënt net als bij toneel mogelijkheden biedt om afstand te nemen van de werkelijkheid, en deze vanuit een ander perspectief te bekijken, waardoor reflectie op de werkelijkheid mogelijk wordt. Deze ervaring wordt door de niet-vocale klanken van het werk mogelijk versterkt op het zintuiglijk-somatische vlak: de combinatie tussen woorden en klanken kan zeer sterke emoties oproepen.²⁵⁰

§ 1.3 Esthetische communicatie in theater en muziek

‘Esthetische communicatie’ is een relatief breed begrip: het omvat feitelijk alle mogelijke communicaties die in de eerste plaats gericht zijn op activering van de zintuiglijke waarneming en/of de verbeeldingskracht (cognitieve concepten spelen daarbij dus hooguit een ondergeschikte rol).²⁵¹ Om meer duidelijkheid te creëren kunnen op basis van Gadamer (1993) en Van Maanen (2009) drie typen esthetische communicatie onderscheiden worden, die ieder een ander soort ervaringen in de recipiënt teweegbrengen: de decoratieve, de comfortabele en de uitdagende. De decoratieve esthetische communicatie, ten eerste, heeft als functie “mooi en niets dan mooi zijn”. Zij betreft de ervaring van een vorm die geen betekenisgeving verlangt, een vorm die geen relatie onderhoudt met stof.²⁵² Het gaat volgens Gadamer “slechts [om] de esthetische beweging van het bevallen zonder begrijpen, [...] zonder dat iets als iets gezien of begrepen wordt”.²⁵³ Alle vormen van kunst kunnen op een decoratieve manier gebruikt worden. Het schilderij dat wordt aangeschaft omdat het aangenaam kleurt bij het tapijt, bijvoorbeeld. En ook de muziek die op de achtergrond aanwezig is om de stilte te verhullen, kan hiertoe gerekend worden. In de comfortabele (of ‘gangbare’) esthetische communicatie, ten tweede, is wel sprake van een relatie tussen vorm en stof. Deze relatie is zodanig van aard, dat deze door de recipiënt begrepen of beleefd kan worden door middel van reeds bestaande waarnemingsschemata.²⁵⁴ Ervaringen die op deze manier worden opgedaan *bevestigen* de gebruiker in zijn bestaande percepties, worden gekenmerkt door een grote mate van vertrouwdeheid en prikkelen de mentale schemata nauwelijks. Van Stokkom (1995) merkt op dat

²⁵⁰ Sharpe, *Philosophy of Music : An Introduction*, 2.

²⁵¹ Maanen, *How to Study Art Worlds*, 184.

²⁵² Gadamer, 1993, p46.

²⁵³ Gadamer, 1993, p46.

²⁵⁴ Waarnemingsschemata zijn te definiëren als “cognitief gestuurde structuren waarin zintuiglijke prikkels geassimileerd worden, zodat een zinvolle waarneming optreedt” Maanen, “ 'C of K in Ckv' ” 37.

dit type ervaringen in eerste instantie rustgevend van aard is, maar na enige tijd kan gaan vervelen.²⁵⁵

Omdat in de instrumentale muziek het betekenisproces een ondergeschikte rol speelt, is het onderscheid tussen decoratieve en comfortabele uitingen in deze kunstvorm moeilijk te maken.²⁵⁶ Er is geen andere esthetische communicatievorm die zo vaak decoratief wordt gebruikt als muziek. Of een muzikale uiting als decoratief of comfortabel wordt ervaren, hangt niet zozeer af van de aard van het werk, maar van de manier waarop het *gebruikt* wordt. Wanneer muziek gebruikt wordt als ‘muzikaal behang’, als achtergrondmuziek bij een andere activiteit, zal zij het waarnemingssysteem van de aanwezigen in eerste instantie niet aansporen om een verband te leggen tussen vorm en stof (die in de muziek overigens samenvallen: muziek gaat immers over muziek). Daar komt verandering in wanneer men besluit de muziek actief te gaan volgen. Op dat moment kan de muziek op verschillende manieren beleefd worden: ofwel op comfortabele wijze, waarbij de luisteraar door het klankmateriaal op een vertrouwde manier emotioneel geraakt wordt, of op een manier waarbij de confrontatie tussen de uiting en waarnemingsschemata meer *uitdagent* van aard is. Deze uitdaging is kenmerkend voor het derde type esthetische communicatie: de *artistieke* esthetische communicatie. De uitdaging kan zich op verschillende manieren manifesteren. De meest gangbare benadering is cognitief van aard en sluit aan bij de Gadammers gedachte dat een werk alleen ‘kunst’ genoemd kan worden, als het *betekenis* heeft – in die zin dat er in dat werk sprake is van een specifieke relatie tussen vorm en stof. Volgens Van Maanen bestaat deze specifieke relatie erin dat zij de waarnemingsschemata van een recipiënt zodanig moet aanspreken, dat deze recipiënt zijn verbeeldingskracht moet inschakelen om tot een zinvolle gewaarwording te komen.²⁵⁷ Wanneer hij daarin slaagt, kan er sprake zijn van een artistieke ervaring (ofwel kunstgenot) – de kern van uitdagende esthetische communicatie. Van Maanen:

*“On the whole, it is assumed in the philosophy of art that this interplay [of the cognitive faculty with perceptual schemata] produces representations of truths, realities or meanings that hold a certain degree of ‘strangeness’ for users, and lead them to rearrange their perceptual schemata. Artistic pleasure is, then, understood [...] as the successful effort to deal with these ‘foreign’ perceptions”.*²⁵⁸

²⁵⁵ Stokkom, "De Jazz Van De Moderne Ervaring," 337.

²⁵⁶ ‘Betekening’ is het fenomeen dat concepten die in de esthetische uiting aan de orde zijn, een respons krijgen van de gebruiker.

²⁵⁷ Maanen, *How to Study Art Worlds*, 187.

²⁵⁸ *Ibid.*, 149, 88.

Door het representatieve karakter van de meeste uitdagende theatrale kunsten, is deze beschrijving van de artistieke ervaring zonder meer van toepassing op deze uitingen. Bij een abstracte kunstvorm als instrumentale muziek (maar bijvoorbeeld ook abstracte dans) neemt de uitdaging in de uiting echter een geheel andere vorm aan. Of een kunstuiting comfortabel of uitdagend is, is overigens niet altijd eenvoudig vast te stellen. De mate waarin een bepaald werk de verbeeldingskracht van een recipiënt aanspreekt (hetgeen bepalend is voor de mate van artistiek genot), zal namelijk per recipiënt verschillen. Er zijn verschillende redenen waarom een werk de verbeeldingskracht van de recipiënt niet in werking doet treden: zo kan de kennis met betrekking tot de betekende thematiek tekortschieten, of kan de taal waarvan de acteurs zich bedienen onbekend zijn, of is de wijze waarop de betekenaar verwijst naar de betekende, niet verrassend of juist te afwijkend. In alle gevallen wordt de verbeeldingskracht in ieder geval niet uitgedaagd om mee te spelen en blijft het artistieke genot achterwege. Het competentieniveau van de toeschouwer is hierbij van doorslaggevend belang, maar Van Maanen merkt in dit kader heel terecht op: “het blijft [...] een intrigerende vraag of de minder getrainde toeschouwer anders dan wel minder geniet van eenvoudige voorstellingen dan de getrainde kijker van het meest complexe schouwspel”.²⁵⁹

Dat de luisteraar emotioneel geraakt wordt bij een muzikale ervaring is in § 1.2 al betoogd, maar daarmee is het onderscheid tussen comfortabele en uitdagende uitingen nog niet gemaakt. Het artistieke karakter van muziek is afhankelijk van *de wijze waarop* de luisteraar emotioneel getroffen wordt. Kunst (1988) stelt dat de artistieke wijze van treffen bestaat in de *verrassing* die muziek teweeg kan brengen. Dat standpunt sluit aan bij de interruptietheorie van Mandler, volgens welke artistieke emoties tot stand komen doordat een bij de toeschouwer werkzame mentale structuur doorbroken wordt, waardoor een communicatie niet verloopt zoals door de recipiënt te verwachten was.²⁶⁰ De luisteraar wordt bij het verwerken van muzikale informatie geconfronteerd met “de uitdaging die uitgaat van de ‘afwijkende’ spelvorm erin, wat spanning in hem oproept. Wanneer hij erin slaagt de muziek te blijven volgen, geeft dit hem de vreugde van opnieuw bewezen te hebben dat hij zijn wereld aankan”.²⁶¹ Dit verrassende element wordt als essentieel beschouwd voor het ervaren van *artistieke* emoties bij instrumentale muziek. Er is ook in de instrumentale muziek dus alsnog sprake zijn van een

²⁵⁹ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 297, 304.

²⁶⁰ Schoenmakers (1992) Aesthetic and Aestheticised emotions in theatrical situations, in *Performance Theory Reception and Audience Research* op p.40-41. Ibid., 282.

²⁶¹ J. Kunst, *Filosofie Van De Muziekwetenschap, Serie Wetenschapsfilosofie* (Leiden: Nijhoff, 1988), 78-79.

specifieke relatie tussen stof (geluid) en vorm (klankstructuren), die de waarnemingsschemata van een recipiënt op uitdagende wijze aanspreekt. Bij abstracte kunstvormen (zoals muziek) overheerst de vorm echter ten opzichte van de stof; een dominantie die toeneemt naarmate een werk abstracter is. In de woorden van Van Maanen (2009):

“The artist playing with forms can easily bring about a direct, bodily reaction at the level of perception, in which the discrepancy between known forms [...] and their manipulation can be experienced, without this discrepancy being simultaneously interpreted: the artist plays with the listening [...] conventions of his or her audience, which have a role at the perceptual level.”²⁶²

In het kader van deze studie zijn de uitdagende vormen van esthetische communicatie het meest interessant. Zoals uit hoofdstuk 1 bleek, neemt de publieke belangstelling in de Nederlandse podiumkunstenpraktijk voor dit uitdagende aanbod immers relatief snel af, terwijl de aandacht voor meer comfortabele uitingen gestaag toeneemt.

De eigenschappen van muziek en theater, die in § 1.1 tot en met § 1.3 beschreven zijn aan de hand van de elementen materiaal, stof en beleving, zijn samengevat in figuur 3.2. In deze tabel zijn de verschillende soorten belevingen weergegeven die de recipiënt kan ondergaan wanneer hij deelneemt aan de podiumkunsten. De genoemde belevingen kunnen eventueel nog nader gespecificeerd worden, naar hun ofwel comfortabele of uitdagende aard (de decoratieve dimensie wordt in deze studie verder buiten beschouwing gelaten). Deze verschillende belevingen zijn vanzelfsprekend ook te herleiden tot verschillende waarden voor de recipiënt. Zo is al opgemerkt dat comfortabele uitingen doorgaans verbonden zijn met het ervaren van gevoelens van bevestiging, rust, herkenning, vertrouwdheid en dergelijke, terwijl de waarden van het uitdagende meer liggen op het vlak van de verrassing en het artistiek genot. Met name de laatstgenoemde waarden zijn exclusief verbonden met kunstdeelname – maar zij vormen zeker niet de enige waarden die daarmee gerealiseerd kunnen worden. In de volgende paragraaf wordt hierop nader ingegaan.

²⁶² Maanen, *How to Study Art Worlds*, 175.

	Theater	Muziek
Mediaal materiaal	Menselijk lichaam (inclusief stem) Is geschikt om iets te representeren.	Klanken Zijn niet geschikt om iets te representeren, maar kunnen expressief zijn (zodra zij in een structuur voorkomen). <i>eventueel aangevuld met:</i> Tekst Voegt een representatieve dimensie toe aan de klanken
Stof (de ervaren werkelijkheid)	Menselijk gedrag Het lichaam is bij uitstek geschikt om menselijk gedrag te verbeelden.	Geluid Bij muziek valt de stof (geluid) dan ook vrijwel geheel samen met het mediaal materiaal (klanken). Zij zijn echter niet helemaal hetzelfde: geluiden worden namelijk pas klanken op het moment dat zij in een muzikale structuur worden gezet. <i>eventueel aangevuld met:</i> Gevoelens Met tekst gecombineerde klanken zijn bij uitstek geschikt om gevoelens op te roepen
Vorm van stof in materiaal	Structuur brengen in menselijk gedrag, door middel van <ul style="list-style-type: none"> • gestiek • mimiek • proxemie 	Structuur brengen in geluid, door middel van <ul style="list-style-type: none"> • toonhoogte • ritme • melodie • harmonie <i>eventueel aangevuld met:</i> <ul style="list-style-type: none"> • tekst
Kenmerkend voor de beleving	(Post)dramatisch theater: Toeschouwer neemt samen met anderen in de personages zijn eigen gedragingen en die van zijn omgeving waar in nieuwe vormen, waardoor hij wordt uitgenodigd een spel met zijn waarnemingen aan te gaan.	Instrumentale muziek: Er wordt een gestructureerde opeenvolging van tonen aan de luisteraar gecommuniceerd, waardoor hij emotioneel geraakt wordt.
	Niet-dramatisch theater: Toeschouwer is in zijn waarneming getroffen door wat de performer(s) presteren.	Muziek met tekst: Aan de luisteraar worden enerzijds een gestructureerde opeenvolging van tonen, en anderzijds verklankte teksten gecommuniceerd, die hem emotioneel raken, maar ook confronteren met een verklankte talige werkelijkheid, waarvan de wisselwerking tussen de herkenbare en de onherkenbare elementen specifieke gevoelens bij hem oproept.

Figuur 3.2. Materiaal, stof en type beleving in theater en muziek.

§ 2 Het receptiedomein in de podiumkunsten

Paragraaf 1 van dit hoofdstuk liet een aantal potentiële waarden zien die de podiumkunsten te bieden hebben. Dat deze kwaliteiten in potentie aanwezig zijn, wil echter nog niet zeggen dat zij tijdens een voorstelling ook daadwerkelijk door een publiek worden ervaren. De beleving van het publiek is echter wel van groot belang in de zoektocht naar aanknopingspunten voor een betere afstemming van podiumkunstaanbod en –afname, die in deze studie centraal staat – en daarom verschuift de focus in deze tweede paragraaf van het productie- naar het receptiedomein in de podiumkunsten. Het receptiedomein omvat die aspecten die onlosmakelijk verbonden zijn met de potentiële gebruikers van kunst en hun ervaringen. Alle activiteiten die gericht zijn op het met elkaar in contact brengen van publiek en kunstuiting, behoren immers per definitie tot het domein van de distributie (door Van Maanen (2009) gedefinieerd als “the process of bringing potential users into contact with aesthetic utterances”).²⁶³ Hierover volgt meer in § 3. In § 2 staan eerst de waarden centraal die mogelijk door de kunstparticipant gerealiseerd worden. Hiertoe worden enerzijds de motieven die ten grondslag kunnen liggen aan kunstdeelname belicht (§ 2.1), en anderzijds de voorwaarden die het mogelijk maken om er ook daadwerkelijk plezier aan te beleven (§ 2.2). Met name de competentie en ook de sociografische positie van een potentiële bezoeker hebben een duidelijke invloed op zijn keuze al dan geen gebruik te maken van een kunstuiting, en bovendien ook op zijn beslissing in bepaalde uitingen wel, en in andere juist niet te participeren.

§ 2.1 Waarden als motivatie

Aan de vraag hoe mensen ervoor kiezen gebruik te maken van een bepaald product of bepaalde dienst, is met name in de marketingliteratuur veel aandacht besteed. Onder de noemer *consumentengedrag* zijn verscheidene theorieën samengebracht uit voornamelijk de psychologie en de sociologie, die zich over het algemeen bezighouden met “those actions directly involved in obtaining, consuming, and disposing of products and services, including the decision processes that precede and follow these actions”.²⁶⁴ Volgens Mulder (2008) staat kortweg de vraag centraal waarom we kopen wat we kopen – een vraag die zich, toegepast op de podiumkunsten, laat vertalen in ‘waarom kiezen recipiënten ervoor te participeren in bepaalde podiumkunstuitingen?’. Hoewel er uiteraard verschillende factoren van invloed zijn op

²⁶³ Ibid., 243.

²⁶⁴ Boorsma, *Kunstmarketing*, 207. origineel: Engel, Blackwell en Miniard, 1990, p3.

het beslissingsproces, begint dit in ieder geval vanuit een zekere motivatie van de (potentiële) recipiënt om deel te nemen aan een bepaalde voorstelling of een bepaald concert.²⁶⁵ Een dergelijke motivatie komt volgens Mulder (2008) voort uit een zeker gemis, waarvan de (potentiële) gebruiker zich al dan niet bewust is (in het laatste geval is het gemis sluimerend in het onderbewuste aanwezig). In tegenstelling tot Mulder meent Boorsma (1998) dat de motivatie om aan de kunsten deel te nemen niet voortkomt uit innerlijke onvrede of een bepaald gemis, maar in plaats daarvan uit de wens om bepaalde doelen te bereiken (met andere woorden: de wens om waarden te realiseren). Zij baseert zich op Van Raaij en Antonides (1994), die niet zozeer uitgaan van “een innerlijke aanzet tot gedrag, maar [...] van de externe aantrekkingskracht van objecten of personen”.²⁶⁶ Ook Van Maanen (2009) is een soortgelijke mening toegedaan: “[spectators’] choices are based on what is known and on offer, and not on a directed search to meet a specific ‘aesthetic deficiency’.”²⁶⁷ Maar of er nu sprake is van een innerlijk gemis of een extern doel – in beide gevallen geldt dat de gebruiker anticipeert op een bepaald effect of resultaat: de *gevolgen* die hij door het deelnemen aan de kunsten verwacht te mogen ondervinden, staan centraal. Indien deze gevolgen gewenst zijn, is er sprake van *waarden* – en die vormen volgens Boorsma veelal de reden waarom men al dan niet besluit te participeren in een voorstelling of concert.²⁶⁸

In de (kunst)marketing vormen motieven en waarden dan ook een belangrijke basis voor segmentatie van de markt van potentiële bezoekers. Mulder (2008) is van mening dat “zeker bij creatieve producten” de vraag van belang is *waarom* een bepaalde groep recipiënten een bepaald product koopt. Omdat deze motieven sterk uiteen kunnen lopen, ligt het volgens Mulder voor de hand dat zij “ieder een andere marketing- en promotieaanpak vereisen”.²⁶⁹

§ 2.1.1 Behoeften en functies

Over het algemeen kan gesteld worden dat de motieven voor het gebruik van producten en diensten (ook deelname aan de podiumkunsten), te herleiden zijn tot *basisbehoeften*, *functies* en *waarden*. De eerste twee worden in § 2.1.1 besproken, de laatste komt in § 2.1.2 aan de orde. Basisbehoeften zijn “algemene categorieën van noodzakelijke levensbenodigdheden”, die

²⁶⁵ Ruurd Mulder, *De Kunst Van Cultuurmarketing* (Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2008), 30.

²⁶⁶ Boorsma, *Kunstmarketing*, 222-23.

²⁶⁷ Maanen, *How to Study Art Worlds*, 245-46.

²⁶⁸ Boorsma, *Kunstmarketing*, 212.

²⁶⁹ Mulder, *De Kunst Van Cultuurmarketing*, 68.

met name vanuit de psychologie door velen en op uiteenlopende wijzen geclassificeerd zijn.²⁷⁰ In navolging van Fromm, die als een van de eersten zes psychologische basisbehoeften definieerde, ontwikkelden Murray (1893-1988), Rogers (1902-1987) en Maslow (1908-1970) eveneens bekende behoefteninventarisaties. Van deze auteurs heeft Maslow met zijn behoeftenhiërarchie de grootste impact gehad op het denken over motivatie.²⁷¹ Oorspronkelijk zag deze er als volgt uit:



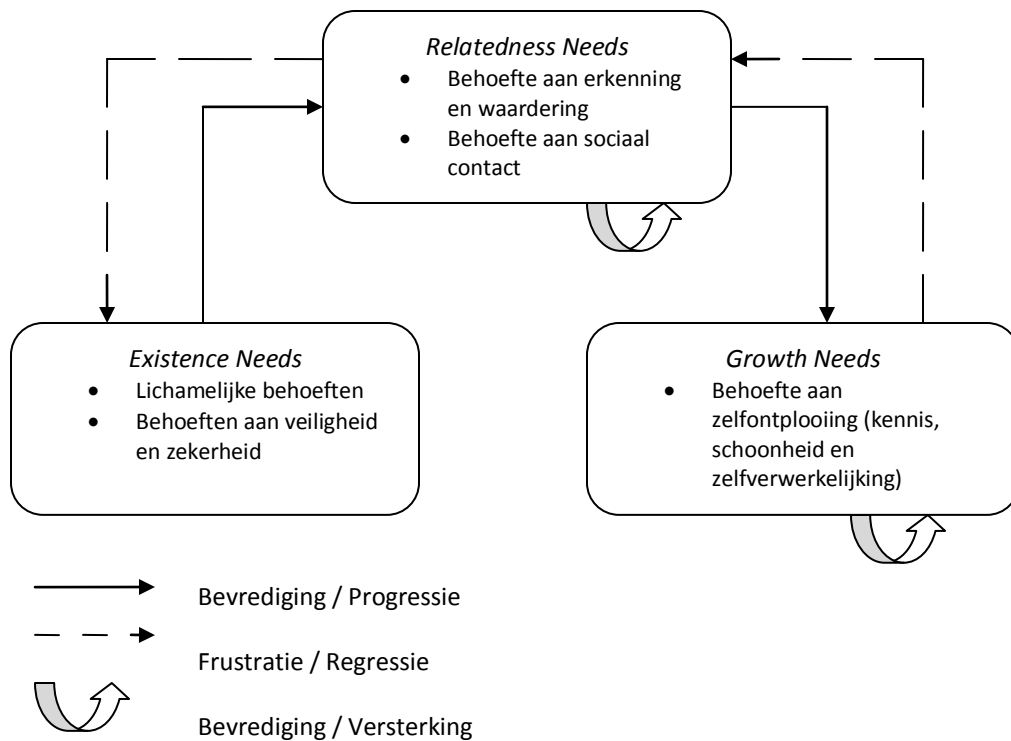
Figuur 3.3 De behoeftenhiërarchie van Maslow.

Later bracht Maslow echter nog enige aanpassingen aan in dit model, met name door de categorie *zelfontplooiing* nader te specificeren in de afzonderlijke treden *kennis*, *schoonheid* en *zelfverwerkelijking*. Een verschil tussen deze nieuwe treden en de andere treden in de piramide is, dat de nieuwe treden onderling niet duidelijk van elkaar te onderscheiden zijn; de grenzen ertussen zijn vloeiend. Tevens voegde Maslow nog een achtste trede toe, onder de noemer *transcendentie*. Hoewel dit model in de literatuur nog altijd veelvuldig gebruikt wordt, is het ook sterk bekritiseerd – met name waar het de voorgeschreven hiërarchie betreft. Het model impliceert namelijk dat er pas toegang tot de hogere niveaus verkregen kan worden wanneer de behoeften in de lagere categorieën (grotendeels) bevredigd zijn. Uit onderzoek blijkt echter dat de verschillende basisbehoeften zich bij een en dezelfde persoon op wisselende momenten kunnen manifesteren. Bovendien is de hiërarchie van Maslow wel erg normatief van aard: een zo groot mogelijke zelfontplooiing zou het hoogst bereikbare zijn en volgens Maslow zou

²⁷⁰ Boorsma, *Kunstmarketing*, 215.

²⁷¹ Giep Franzen, *Motivatief : Denken over Drijfveren Sinds Darwin* (Amsterdam: Boom onderwijs, 2008), 89.

iedereen het bereiken daarvan moeten nastreven. Mulder (2008) noemt deze zienswijze eerder een “voorschrift voor hoe mensen zouden moeten leven” dan een “objectieve wetenschap”.²⁷²



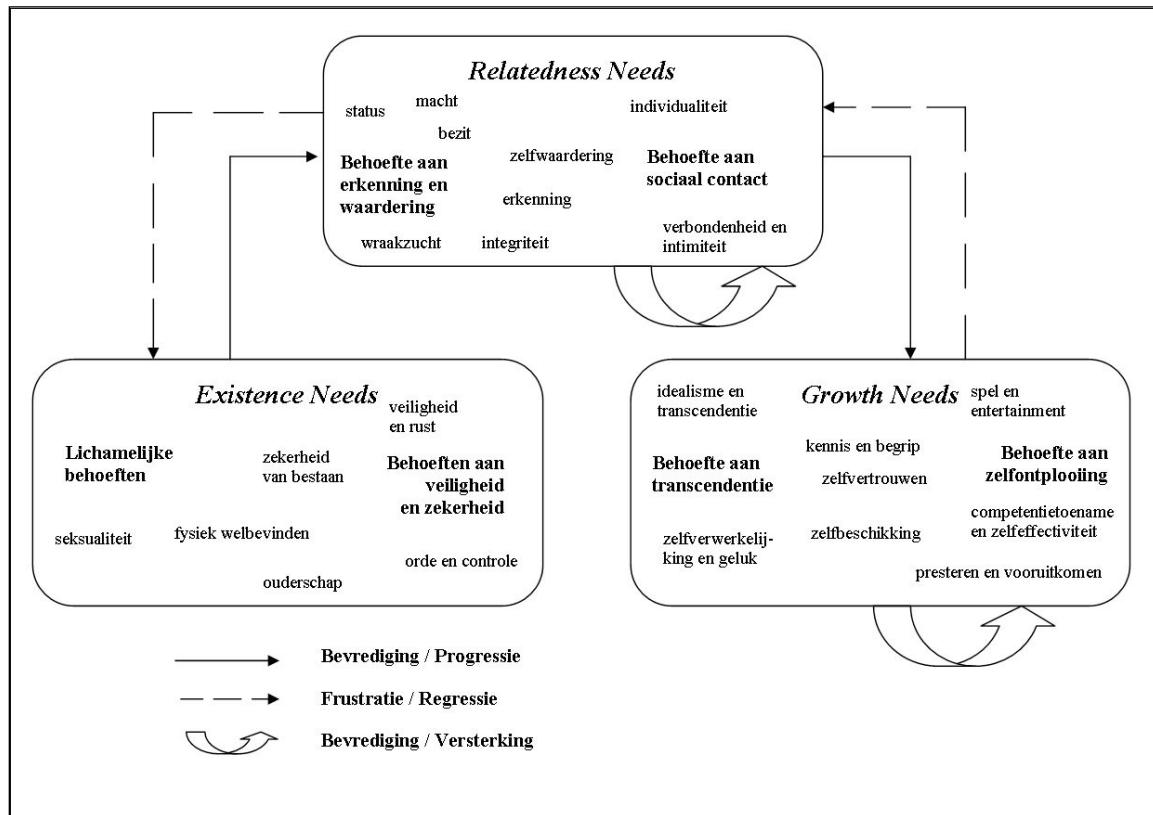
Figuur 3.4 Het ERG-model (Alderfer, 1972) gespecificeerd naar Maslow.

De ERG-theorie van Alderfer (1972) is in dit opzicht objectiever, en erkent ook dat er verschillende soorten behoeften tegelijkertijd aan de orde kunnen zijn. Bovendien is er in deze theorie behalve voor progressie ook ruimte voor frustratie in de bevrediging van behoeften. Het ERG-model onderscheidt slechts drie behoeftencategorieën – maar deze omvatten wel alle niveaus van Maslow. ERG staat hierbij voor *Existence Needs*, die overeenkomen met Maslows eerste twee categorieën, *Relatedness Needs* (het derde en vierde niveau in de piramide) en *Growth Needs* (Maslow vanaf het vijfde niveau).²⁷³ De behoefte aan kunst wordt in beide modellen in ieder geval op een hoger niveau in de hiërarchie geplaatst en eveneens in beide gevallen tot de persoonlijke groei gerekend. Wanneer de meer gedetailleerde classificatie van Maslow gecombineerd wordt met de ERG-theorie, ontstaat het onderstaande model.

²⁷² Mulder, *De Kunst Van Cultuurmarketing*, 33.

²⁷³ Clayton P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings* (New York: The Free Press, 1972).

Dat basisbehoeften nog verder te specificeren zijn, toont bijvoorbeeld Franzen (2008) aan. Op basis van een uitgebreid vergelijkend onderzoek van studies naar behoeften, onderscheidt de auteur maar liefst 23 basisbehoeften.²⁷⁴ In het onderstaande model zijn deze verbonden aan de door Maslow en Alderfer onderscheiden behoeften.



Figuur 3.5. De ERG-theorie (Alderfer, 1972), gespecificeerd naar Maslow en Franzen.

De sterk gespecificeerde basisbehoeften uit het bovenstaande model komen in feite overeen met wat Rokeach (1973) *eindwaarden* noemt, en Van Maanen (2009) *functies*. Beide termen verwijzen naar ‘wenselijke situaties’ die mensen nastreven; in het geval van de podiumkunsten gaat het dus om datgene wat mensen (in positieve zin) overhouden aan het bezoek aan een specifieke podiumkunstuiging.²⁷⁵ In tegenstelling tot basisbehoeften hebben functies of eindwaarden niet zozeer betrekking op noodzakelijke, maar op *gewenste* situaties. Zij kunnen

²⁷⁴ Franzen, *Motivatatie : Denken over Drijfveren Sinds Darwin*, 223.

²⁷⁵ Functies kunnen voorkomen op individueel, maar bijvoorbeeld ook op maatschappelijk niveau. Het gaat dan om gevolgen van kunstgebruik die voor de maatschappij wenselijk worden geacht, zoals de bevordering van veiligheid en tolerantie.

zich duidelijk op de voorgrond manifesteren, maar ook latent aanwezig zijn. Zij spelen in ieder geval altijd, bewust of onbewust, een rol bij de beslissing om al dan geen gebruik te maken van de podiumkunsten.

Verreweg de meeste kunstspectifieke functies worden omvat door het domein van de groeibehoeften (zoals blijkt uit zowel Franzen, als Maslow en Alderfer). Ook de indeling van Cooper en Tower (1992) sluit hierbij aan: met behulp van kwalitatieve onderzoeksmethoden hebben de auteurs een classificatie gemaakt van specifiek aan kunstgebruik ten grondslag liggende soorten motivaties (bestaande uit een ideële, een emotionele en een sociale dimensie, een dimensie met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling, en een op het gebied van afwisseling), waarbinnen de verschillende eindwaarden te categoriseren zijn.²⁷⁶ Hoewel onduidelijkheid bestaat over de representativiteit van het onderzoek (het aantal respondenten waaronder het is uitgevoerd is bijvoorbeeld onbekend), geeft deze indeling in ieder geval wel een aannemelijke indicatie van mogelijke soorten achterliggende motieven. Deze categorieën kunnen als zodanig kaders bieden aan de vele verschillende effecten of resultaten waarop een kunstgebruiker anticipeert.

§ 2.1.2 Intrinsieke, semi-intrinsieke en extrinsieke waarden

Hoewel het verwachte eindresultaat bij iedere handeling uiteraard van groot belang is, is dit zeker niet de enige bron van motivatie. De manier waarop een doel bereikt wordt is namelijk, vooral wanneer het een bijzonder proces als de ervaring van kunst betreft, niet minder belangrijk dan het doel zelf. In het geval van kunst vormt deze ervaring in zichzelf vaak al een doel – meestal op basis van de heel specifieke eigenschappen die de kunstbeleving kenmerken, ofwel de potentiële *waarden* die in § 1.3 besproken zijn. Zo beschrijft Beardsley het unieke van kunst als het typische vermogen om esthetische ervaringen te genereren.²⁷⁷ De waarden die met deze ervaringen samenhangen, dienen in principe bepaalde functies (voor de kunstgebruiker of de samenleving waarvan hij deel uitmaakt). Een functie is in dat verband te

²⁷⁶ Boorsma, *Kunstmarketing*, 216, Peter Cooper and Rupert Tower, "Inside the Consumer Mind: Consumer Attitudes to the Arts," *Journal of the Market Research Society* 34, no. 4 (1992): 305.

²⁷⁷ Monroe Curtis Beardsley, "Redefining Art " in *The Aesthetic Point of View: Selected Essays*, ed. Michael J. Wreen and Donald M. Callen (Ithaca, N.Y. ; London: Cornell University Press, 1982).

beschouwen als het *nut* van de gerealiseerde waarde.²⁷⁸ In feite zijn functies gevolgen van de ervaring, en van de waarden in die ervaring.

Er zijn verschillende soorten waarden te onderscheiden; in deze studie wordt de indeling intrinsiek, semi-intrinsiek en extrinsiek gehanteerd. Een waarde kan intrinsiek genoemd worden, wanneer ze specifiek is voor datgene wat gebruikt wordt. In het geval van kunst betekent dat dat zij voortkomt uit het typische karakter van de desbetreffende esthetische uiting – en wordt gerealiseerd als direct gevolg van de ervaring daarvan. Een intrinsieke waarde is dus kenmerkend en onderscheidend voor een bepaalde uiting en kan niet op exact dezelfde wijze in een ander werk ervaren worden.²⁷⁹ Waar een intrinsieke waarde een doel in zichzelf is, is van extrinsieke waardering juist sprake wanneer het kunstwerk als instrument dient om een bepaald waardevol doel te bereiken.²⁸⁰ Het werk is daartoe dan slechts één van de mogelijke middelen en kan vervangen worden door alles dat dezelfde functie dient. Wanneer iemand bijvoorbeeld de behoefte heeft om te ontspannen, dan kan hij dit doel op uiteenlopende wijzen realiseren. Hij kan een concert bezoeken, maar bijvoorbeeld ook een voetbalwedstrijd op tv bekijken, mediteren, tijd doorbrengen met vrienden op het terras of een sauna bezoeken. Het middel verandert, terwijl het doel hetzelfde blijft (hoewel het hierbij wel gaat om verschillende vormen van ontspanning, zoals verderop zal blijken). Waar de één dus een toneelvoorstelling bezoekt of een boek leest omdat de gevolgen daarvan kunnen bijdragen aan de bevrediging van zijn behoeften, zal een ander op grond van ditzelfde principe besluiten af te zien van kunstdeelname, omdat hij verwacht dat er betere alternatieven zijn.²⁸¹

Volgens Van Maanen (1994) kan men zich echter afvragen of zo'n rigide onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke waarden in werkelijkheid wel mogelijk is.²⁸² Kieran (2001) stelt dat er, ook in de kunsten, geen sprake kan zijn van puur intrinsieke waarden, omdat waarden

²⁷⁸ Op vergelijkbare wijze spreekt Rokeach (1973) van *extrinsieke waarden*, die aangeven hoe een eindwaarde bereikt kan worden. In deze studie wordt de terminologie van Van Maanen gehanteerd, omdat de term 'extrinsieke waarden' in een andere betekenis wordt gebruikt; namelijk als tegenhanger van intrinsieke waarden. In de kunsten, en in het bijzonder met betrekking tot het verbinden van aanbod en publiek in de kunsten, is dit een belangrijk onderscheid (Jeske Nederstigt and Theo Bernard Charles Poiesz, *Consumentengedrag* (Houten: Stenfert Kroese, 1996), 90.).

²⁷⁹ Matthew Kieran, "Value of Art," in *The Routledge Companion to Aesthetics*, ed. Berys Nigel Gaut and Dominic McIver Lopes (London: Routledge, 2001), 215.

²⁸⁰ Harold Newton Lee, *Perception and Aesthetic Value*, 1st repr ed. (New York: Johnson Reprint Corporation, 1967), 71.

²⁸¹ Boorsma, *Kunstmarketing*, 217.

²⁸² Hans van Maanen, "Qualitate Qua. Over Kwaliteit, Functie, Kennis En Smaak," in *De Kwaliteit Van Kunst En De Organisatie Van Het Oordeel*, ed. H.O. Van den Berg, M. Boorsma, and H. Van Maanen (Groningen: Passage, 1994), 59.

altijd verbonden zijn met zekere instrumentele aspecten. Hij brengt echter wel enige nuance aan in het gebruik van de term 'instrumenteel' met betrekking tot de kunsten, door behalve puur instrumentele waarden (zoals geld en medicijnen) ook instrumentele waarden met een meer intrinsiek karakter te onderscheiden. Het gaat hierbij om een vorm van waardering waarbij iets niet slechts een middel is om een waardevol doel te bereiken, maar waarbij de manier waarop dat doel bereikt wordt, ook belangrijk is: "the means must partly constitute and thus be internal to the ends involved".²⁸³ Voor het bovengenoemde realiseren van ontspanning betekent dit dat het deelnemen aan de kunsten een ander soort ontspanning oplevert dan bijvoorbeeld saunabezoek, omdat de aard van beide middelen fundamenteel verschilt. Van Maanen (2009) hanteert voor dergelijke waarden, die deels intrinsiek en deels instrumenteel zijn, de toepasselijke term *semi-intrinsiek*. Dit type waarden is te vinden in "[activities that] bear fruit that, on the one hand, is not independent of the nature of the activity but, on the other hand, is rather general in its nature and can be realised through a variety of activities".²⁸⁴ Net als extrinsieke waarden kunnen semi-intrinsieke waarden worden gerealiseerd in andere situaties dan alleen in het *aesthetic event*, maar wanneer zij zich wél voordoen in *aesthetic events*, dan is dat (net als in het geval van de intrinsieke waarde) het directe effect van het mentale contact met de artistieke uiting in kwestie. De grens tussen semi-intrinsieke en intrinsieke waarden is overigens vaag. Zo kunnen informatie, emotie en communicatie bijvoorbeeld semi-intrinsieke waarde hebben, maar ook naar de categorie intrinsieke waarde verschuiven, zodra zij een rol spelen in de totstandkoming van een artistieke ervaring, die ontstaat door interactie met een kunstwerk.²⁸⁵ In § 2.3 komen deze soorten waarden terug, maar eerst wordt nog aandacht besteed aan verschillende aspecten die het de recipiënt mogelijk maken om waarden in kunstdeelname te kunnen ervaren.

§ 2.2 Voor-waarden voor het realiseren van waarden

Welke (eind)waarden daadwerkelijk een motief vormen voor en/of gerealiseerd worden door een recipiënt, ligt niet vast en bovendien zal de uiteindelijke ervaring voor iedere bezoeker anders zijn. Toch zijn er ook wel degelijk overeenkomsten te ontdekken in wat mensen zoeken, wensen en waaraan zij waarde hechten – een gegeven waarvan de marketing dankbaar gebruik maakt in haar pogingen de groep van potentiële bezoekers op te delen in afzonderlijke

²⁸³ Kieran, "Value of Art," 216.

²⁸⁴ Maanen, *How to Study Art Worlds*, 150.

²⁸⁵ Ibid.

segmenten. Binnen zo'n segment is sprake van een zekere homogeniteit, in die zin dat mensen "voor bepaalde producten smaak en voorkeur" delen. Tussen de afzonderlijke segmenten dient echter heterogeniteit te heersen: het is essentieel dat zij op belangrijke punten van elkaar verschillen, om afzonderlijke kunstmarketingstrategieën te rechtvaardigen.²⁸⁶ Hierboven is al kort iets gezegd over segmentatie op basis van koopmotieven en tevens is al opgemerkt deze segmentatievorm in het geval van de kunsten van cruciaal belang kan zijn. Segmentatie kan daarnaast echter ook plaatsvinden op basis van vele andere (algemenere) variabelen, als *demografische* (inkomen, sociale klasse, leeftijd en gezinscyclus), *geografische* (klimaat, cultuur/tradities, urbanisatiegraad, gemeentegrootte en bevolkingsdichtheid) *psychografische* (persoonlijkheid en levensstijl) en *gedragscriteria* (verbruik, merkentrouw en koopbereidheid).²⁸⁷ Deze algemene criteria kunnen van invloed zijn op de beslissing om aan een bepaalde kunstuiting deel te nemen. Niet alleen kunnen zij bepalend zijn voor de motieven die aan de deelname ten grondslag liggen, maar ook kunnen zij richtinggevend zijn voor de ervaring van kunstgebruikers en beïnvloeden ze bovendien welke waarden uiteindelijk gerealiseerd worden. Van Maanen (2009) stelt dat met name de competenties waarover iemand beschikt, alsmede zijn sociografische positie in dit kader van groot belang zijn. Deze factoren worden hieronder dan ook nader uitgewerkt.

§ 2.2.1 Culturele competentie

Esthetische wensen en behoeften blijken sterk samen te hangen met de esthetische competenties van een potentiële gebruiker. Als deze niet over dergelijke vermogens beschikt, is het onwaarschijnlijk dat er behoeften ontstaan om deel te nemen aan activiteiten waarin deze vermogens ingezet moeten worden. Maar ook bij een recipiënt wiens esthetische capaciteiten wel in zekere mate ontwikkeld zijn, is de behoefte om deel te nemen aan kunstzinnige uitingen niet constant aanwezig: "competences must be addressed to be activated, so that a need can arise which can ultimately be turned into demand".²⁸⁸ Daarnaast zijn competenties ook noodzakelijk om bepaalde waarden te realiseren.

²⁸⁶ Mulder, *De Kunst Van Cultuurmarketing*, 63. Naast homogeniteit binnen en heterogeniteit tussen de afzonderlijke segmenten, zijn andere voorwaarden dat het segment identificeerbaar en bereikbaar is, en een zekere omvang heeft, die bovendien meetbaar is.

²⁸⁷ Ibid., 65.

²⁸⁸ Maanen, *How to Study Art Worlds*, 261.

Zoals in § 1.3 al werd geconstateerd, is het vermogen om de verbeeldingskracht aan te wenden een van de belangrijkste competenties om met kunst te kunnen omgaan. Met name in de uitdagende communicaties wordt veel van dit vermogen gevraagd: vanwege de voor deze uitingen kenmerkende discrepantie tussen vorm en stof is verbeeldingskracht essentieel om tot een zinvolle gewaarwording te komen. Bij de omgang met comfortabele esthetische uitingen is de benodigde inspanning op dit gebied overigens minder, omdat vorm en stof minder sterk van elkaar verschillen en het getoonde verwerkt kan worden door middel van reeds bestaande waarnemingsschemata. Een tweede belangrijke esthetische competentie schuilt in het vermogen de 'taal' of de 'code' waarin het kunstwerk staat te hanteren.²⁸⁹ Bourdieu formuleert dit als volgt: "A work of art has meaning and interest only for someone who possesses the cultural competence, that is, the code in which it is encoded."²⁹⁰ Wanneer deze code niet of onvoldoende door de recipiënt beheerst wordt, is het volgens de auteur waarschijnlijk dat hij op het werk de code toepast die hij in het dagelijks leven ook gebruikt om reeds bekende objecten te ontcijferen. En deze blijkt vaak niet toereikend te zijn om een betekenis tot stand te brengen.²⁹¹

Zowel de capaciteiten op het gebied van de verbeeldingskracht als de vermogens met betrekking tot de beheersing van de benodigde code kunnen op verschillende niveaus in een potentiële gebruiker aanwezig zijn. De psychologie onderscheidt namelijk verschillende stadia in de ontwikkeling van esthetische competentie. Parsons (1987), naast onder anderen Bourdieu en Panofsky een van de belangrijkste auteurs op dit gebied, onderscheidt bijvoorbeeld vijf stadia. In de eerste drie leert men achtereenvolgens kleur en vorm, gelijkenis en expressieve kracht van kunstwerken waarderen. In het vierde stadium ontstaat de aandacht voor stijl- en vormaspecten, die de men bovendien in een groter kunst- of cultuurhistorisch verband weet te plaatsen. Van Maanen legt uit dat deze fase "encompasses a wide area in which a better command of the art language will contribute to a fuller use of the imagination, because more types of forms can be seen as possibly useful forms of matter, as a result of which the imaginative powers will be asked to make this connection".²⁹² De vijfde fase staat in het teken

²⁸⁹ Ibid.

²⁹⁰ Pierre Bourdieu, *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste* (London 1992), 2.

²⁹¹ Pierre Bourdieu, "Outline of a Sociological Theory of Art Perception," in *The Field of Cultural Production* (Cambridge: 1993), 217.

²⁹² Maanen, *How to Study Art Worlds*, 270.

van de totstandkoming van de zogenoemde esthetische dispositie.²⁹³ Dit is zowel een te verwerven vermogen als een aan te nemen houding, waarin het herkennen en appreciëren van de vorm boven de betekenis centraal staat. Dit is ook het stadium van de 'autonomie', waarin de kunstbeschouwer in staat blijkt te zijn te oordelen over beoordelingen van kunstwerken. Dit laatste stadium draagt niet meer per definitie bij aan een groter kunstgenot, maar is eerder cognitief van aard.²⁹⁴ Het lijkt erop dat in deze fase de kennis van de kunsttaal de verbeeldingskracht gaat domineren – in die zin dat de waardering van een werk steeds meer gebaseerd wordt op een vergelijking van vormaspecten (als stijl, techniek, compositie etc.), en minder op "playing with one's own set of perceptions using the imaginative powers", zoals Van Maanen het formuleert.²⁹⁵ Dit in tegenstelling tot het vierde stadium, waarin de verbeterde kennis van de relevante kunsttaal de verbeeldingskracht juist versterkte.

Omdat niet iedereen deze competentieniveaus doorloopt, kan aangenomen worden dat sommige groepen in de samenleving wel, en andere geen interesse hebben in het deelnemen aan bepaalde kunstvormen. Om kunstgenot mogelijk te maken, is het in ieder geval van belang dat de in een recipiënt aanwezige competenties in optimale mate worden aangesproken. Te weinig stimulatie leidt tot verveling, terwijl overstimulatie juist stress kan opleveren. Het optimum is voor iedere potentiële bezoeker verschillend, maar over het algemeen kan gesteld worden dat er sprake is van een optimaal niveau, wanneer mensen hun vermogens niet alleen kunnen gebruiken, maar ook in staat worden gesteld deze verder te ontwikkelen. Door de aanwezigheid van overgangsgebieden tussen de verschillende competentiefasen, waarin de gebruiker kennis kan maken met nieuwe soorten kunst en zo zijn esthetische competentie kan ontwikkelen, is dat ook zeker mogelijk.²⁹⁶ Gesteld kan worden dat de zoektocht naar de optimale stimulatie van de capaciteiten nauw verbonden is met de voorkeur van een gebruiker voor uitdagende of comfortabele uitingen (§ 1.3). Dit betekent echter niet dat iemand met een sterk ontwikkelde culturele competentie uitsluitend geïnteresseerd zal zijn in complexe, experimentele voorstellingen. Naast de competentie spelen immers ook de in de vorige paragraaf besproken behoeften en gewenste doelen een doorslaggevende rol in de uiteindelijke keuze.

²⁹³ Bourdieu, *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*, 2-3.

²⁹⁴ Maanen, *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*, 291, Maanen, *How to Study Art Worlds*, M.J. Parsons, *How We Understand Art, a Cognitive Developmental Account of Aesthetic Experience* (Cambridge: 1987).

²⁹⁵ Maanen, *How to Study Art Worlds*, 270.

²⁹⁶ *Ibid.*, 269.

§ 2.2.2 Sociografische positie

Naast de besproken behoeften die aan kunstgebruik ten grondslag liggen en de competenties die de recipiënt tot zijn beschikking heeft, is ook zijn sociografische positie van invloed op de keuze voor en de ervaring van bepaalde typen podiumkunst. In tegenstelling tot competenties kunnen sociografische factoren niet worden ingezet bij de beleving van kunst. Zij houden echter wel duidelijk verband met de competenties: in die zin dat competenties over het algemeen af te leiden zijn uit de sociografische kenmerken. Volgens Van Maanen kan de “mogelijke of waarschijnlijke aanwezigheid van competenties en voorkeuren” verbonden worden aan met name demografische data, waaruit vervolgens ook weer een mogelijke behoefte om deel te nemen aan een kunstuiting afgeleid kan worden – wat meteen de relatie tussen deze drie factoren weergeeft.²⁹⁷

Naar de demografische kenmerken van (potentiële) kunstgebruikers wordt onder andere door het Sociaal Cultureel Planbureau op zeer regelmatige basis onderzoek gedaan – zo is er veel bekend over hun opleiding, beroep, inkomen, sociale klasse, leeftijd, geslacht, gezinscyclus, vrijetijdsbesteding etc. Ook bijvoorbeeld Letty Ranshuysen, autoriteit op het gebied van publieksonderzoek in de cultuursector, benadrukt het belang van het verzamelen van dergelijke gegevens over de achtergronden van bezoekers. Zij gebruikt deze gegevens met name om het publiek te segmenteren met als doel het zo effectief mogelijk te kunnen benaderen. Maar behalve voor kunstmarketeers zijn data op dit gebied ook uitermate relevant voor andere partijen in de creatieve sector – bijvoorbeeld cultuurbeleidsmakers, die eruit kunnen afleiden wie er precies gebruik maakt van het (al dan niet) gesubsidieerde kunstenaarbod.²⁹⁸ Zo zijn, op basis van de behoeften, competenties en demografische kenmerken afgeleide criteria, talloze verschillende typering en gemaakt van verschillende groepen kunstgebruikers.

²⁹⁷ Ibid.

²⁹⁸ Ibid., 271, Mulder, *De Kunst Van Cultuurmarketing*, 65. MM-nieuws 2009, no 5, p12 (Menno Heling & Pieter de Nijs)

§ 2.3 In de ervaring te realiseren waarden en de functies die zij dienen

Door zijn kunstdeelname realiseert de gebruiker waarden (in het receptieproces zelf), die functies dienen (de functies kunnen dus gezien worden als het resultaat van de in het receptieproces gerealiseerde waarden). Om welke waarden en functies het hierbij precies gaat, verschilt per individu en per situatie, en is met name afhankelijk van de met het kunstgebruik beoogde doelen en de competenties waarover de potentiële kunstgebruiker beschikt. Zoals hierboven al is opgemerkt, zijn beide in hoge mate af te leiden uit de sociografische positie.

Functies (of eindwaarden) spelen bij het gebruik van de kunsten altijd een belangrijke rol als (geanticipeerd) resultaat van de gerealiseerde waarden. Deze functies vormen als zodanig een belangrijk deel van de motivatie van potentiële gebruikers om deel te nemen aan de kunsten. Om de afstemming tussen aanbod en afname te verbeteren, dient dan ook onderzocht te worden welke eindwaarden gebruikers – ook onbewust – verwachten te realiseren middels kunstdeelname, en welke potentiële waarden van de artistieke kern ervoor zorgen dat dat ook daadwerkelijk gebeurt. Voordat echter op de functies kan worden ingegaan, is het van fundamenteel belang om te achterhalen hoe het proces van de waardenoverdracht in de (podium)kunsten precies functioneert. Zodra deze overdracht soepel verloopt, is de kans dat de eindwaarden gerealiseerd worden immers ook beduidend groter. En dat is weer van belang voor het vergroten van het publieke draagvlak voor de podiumkunsten.

Er zijn verschillende manieren gepresenteerd om waarden in te delen. Enerzijds is het onderscheid gemaakt tussen intrinsieke, semi-intrinsieke en extrinsieke waarden, anderzijds zijn waarden onderscheiden die typerend zijn voor ofwel comfortabele of uitdagende uitingen. Deze indelingen zijn hieronder samengebracht in een tabel, gebaseerd op werk van Van Maanen (2009) en Van den Hoogen (2010), die met betrekking tot de kunsten een aantal kernwaarden en -functies hebben onderscheiden.²⁹⁹ De in de tabel opgenomen waarden zijn af te leiden uit de artistieke kern zoals in § 1 beschreven. Ook zijn de mogelijke functies weergegeven die door de waarden gediend kunnen worden.

²⁹⁹ Quirijn L. van den Hoogen, *Performing Arts and the City. Dutch Municipal Cultural Policy in the Brave New World of Evidence-Based Policy*. (Groningen: 2010), 246, 74, 312, 32, 98, Maanen, *How to Study Art Worlds*, 195.

In de podiumkunstbeleving te realiseren waarden en mogelijke functies die zij kunnen dienen				
	COMFORTABEL		UITDAGEND	
	waarden	functies	waarden	functies
INTRINSIEK	Activering van bestaande perceptuele schemata	Bevestiging van de waarde van bestaande schemata	Uitdaging voor de perceptuele schemata	Mogelijke ontwikkeling van nieuwe perceptuele schemata
	Herbeleven (en het plezier beleven aan het herbeleven) van bekende percepties	Gebruik van de verbeeldingskracht	Genot door het gebruik van de verbeeldingskracht (in de omgang met de discrepantie tussen vorm en stof)	Ontwikkeling van de verbeeldingskracht
	Productie van bestaande representaties	Bevestiging van de persoonlijke identiteit ↓ Positieve vrijheid	Productie van nieuwe representaties	Ontwikkeling van de persoonlijke identiteit
	Opwinding door de ervaring van fictieve werelden Ervaring van spanning en ontlading	Gebruik van de verbeeldingskracht	Ervaring van nieuwe percepties	Inzicht verkrijgen in persoonlijke en existentiële kwesties ↓ Verruiming van het bewustzijn
	Inleving in voorgestelde gevoelens	Bevordering van het inlevingsvermogen ↓ Positieve vrijheid Ervaring van troost	Het testen van de eigen meningen en inzichten	Ontwikkeling van de persoonlijke en sociale identiteit ↓ Positieve vrijheid
SEMI-INTRINSIEK	Het gebruik (en plezier van het gebruik) van het emotionele systeem	Het reguleren van het emotionele systeem Emotionele ontlading ↓ affecttempering en affectvrijlating	Het gebruik (en plezier van het gebruik) van het emotionele systeem	Het reguleren en ontwikkelen van het emotionele systeem
	Informatie verzamelen	Kennis en inzicht verkrijgen ↓ Positieve vrijheid	Informatie verzamelen	Kennis en inzicht verkrijgen ↓ Positieve vrijheid
	Ervaring en plezier (van de ervaring) van het delen van <i>bekende</i> emoties, representaties en concepten met anderen	Het versterken van de sociale identiteit Ervaring van troost	Ervaring en plezier (van de ervaring) van het delen van <i>nieuwe</i> emoties, representaties en concepten met anderen	Het ontwikkelen van de sociale identiteit
EXTRINSIEK	Ontspanningswaarde (buiten de typische esthetische waardenkenmerken van artistieke uitingen om)			
	Sociale waarde (buiten de typische esthetische waardenkenmerken van artistieke uitingen om)			
	Informatieve waarde (buiten de typische esthetische waardenkenmerken van artistieke uitingen om)			
	Ontsnappen aan de dagelijkse routine			

Figuur 3.6 Mogelijk in de ervaring van podiumkunsten te realiseren waarden en mogelijke functies die zij dienen (Bron: Van Maanen (2009), Van den Hoogen (2010)).

De meeste waarden in de tabel spreken voor zich. De notie 'positieve vrijheid' verdient echter nadere toelichting, aangezien deze functie, die in tweede instantie door kunst wordt gediend, op meerdere plaatsen voorkomt. Blokland (1992) stelt (in navolging van Berlin 1958) dat positieve vrijheid betrekking heeft op de mate waarin mensen in staat zijn zelfstandig richting te geven aan hun leven. Blokland is van mening dat deze notie van vrijheid "voortkomt uit de wens zélf te kunnen kiezen en de gemaakte keuzes te kunnen rechtvaardigen door te verwijzen naar eigen ideeën en doeleinden". Om werkelijke keuzes te kunnen maken, zo stelt hij, moet geleerd worden "alternatieven te onderscheiden, te evalueren en te kiezen". Zelfverwerkelijking speelt een belangrijke rol bij het ontwikkelen van positieve vrijheid: om onafhankelijk van anderen het leven in eigen hand te kunnen nemen, is het volgens Blokland namelijk noodzakelijk om eerst in zekere mate de eigen talenten en vermogens te hebben ontplooid. Zo "moeten zij hun oordeelsvermogen ontwikkelen, willen ze in staat zijn werkelijke keuzes te maken".³⁰⁰ Bij de notie van negatieve vrijheid, die de positieve variant deels overlapt en deels tegenspreekt, draait het niet zozeer om gefundeerde keuzes gebaseerd op kennis en afweging van alternatieven. Veel belangrijker is het dat men "ongehinderd door doelbewuste interventies van anderen, kan doen of zijn wat in zijn vermogen ligt". De samenleving (en ook de overheid) is daarbij eerder een bedreiging dan een stimulans om de eigen horizon te verbreden.³⁰¹

Blokland merkt overigens ook op dat het westerse liberale gedachtengoed op de notie van negatieve vrijheid berust: "Het liberalisme is voornamelijk een argumentatie over waar de grenzen van het privédomein liggen en hoe deze het best beschermd worden".³⁰² Dit wordt bevestigd in het regeerakkoord van het in 2010 geïnstalleerde kabinet onder leiding van Mark Rutte, de eerste liberale premier sinds 1918. Voorheen (sinds 1945) werd cultuurdeelname door de overheid gestimuleerd vanuit het principe van positieve vrijheid: vanuit de opvatting dat de omgang met kunst zeer waardevol kan zijn voor de ontwikkeling van het zelf, en dat iedereen de kans geboden moet worden om deze waarde te leren kennen. Het kabinet Rutte echter "gelooft in een overheid die alleen dat doet wat zij moet doen" en "de vrijheid van mensen [beschermt]". Het beperkt de rol van de overheid, met name in de culturele sector, en gaat ervan uit dat ieder individu zelfstandig in staat is zijn talenten en interesses te ontplooien, zonder dat hem of haar iets van bovenaf opgelegd wordt, want "[i]eder mens heeft recht op

³⁰⁰ Hans Blokland, "Een Politieke Theorie over Kunst En Economie," in *Schoonheid, Smaak En Welbehagen*, ed. Dirk Diels (Antwerpen: Dedalus, 1992), 28.

³⁰¹ Ibid., 31.

³⁰² Ibid., 27.

zelfbeschikking”.³⁰³ Of positieve vrijheid belangrijk wordt geacht is een politieke keuze, en het huidige kabinet acht dit beduidend minder belangrijk dan vorige regeringen.

Om (een deel van) de in de tabel opgenomen waarden en eindwaarden daadwerkelijk te kunnen realiseren, is het uiteraard nodig dat de recipiënt in contact komt met het aanbod. Het contact tussen artistieke kern en het publiek is niet direct mogelijk, de ontmoeting tussen beide dient georganiseerd te worden. Precies die ontmoeting tussen productie en receptie staat centraal in de volgende paragraaf.

§ 3 Het distributiedomein in de podiumkunsten

Zoveel als er gepubliceerd is over kunstproductie en -receptie, zo weinig is er verschenen over (podium)kunstdistributie. De enige die hier relatief veel over schrijft, is Van Maanen, die in deze paragraaf dan ook regelmatig aangehaald wordt. In navolging van deze auteur wordt distributie in deze studie ook beschouwd als het proces dat betrekking heeft op het in contact brengen van potentiële gebruikers met esthetische uitingen. Zij vormt in die zin het domein waar de hierboven besproken productie- en receptiedomeinen samenkomen. Hoewel het wel vaak wordt gedacht, bestaat de essentie van kunstdistributie er niet in dat er simpelweg kunstwerken beschikbaar worden gesteld aan een publiek. Volgens deze auteur is de rol van de distributie breder en omvat deze ook “the societal distribution and allocation of opportunities to participate in aesthetic communication and, as a result, the realization by the participants and groups of participants addressed of possible values of an event”.³⁰⁴

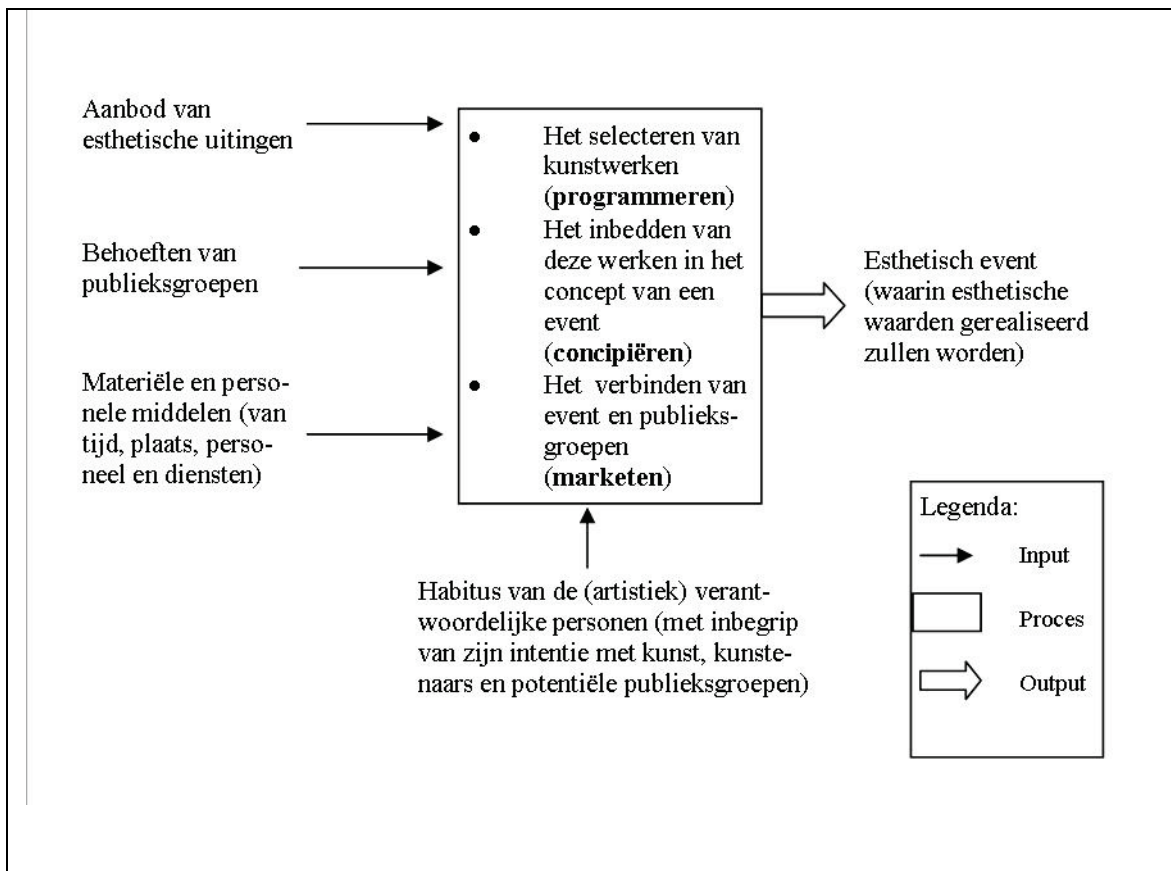
Zoals in de eerste en tweede paragraaf de voor de productie en receptie kenmerkende waarden centraal stonden, vormen de specifiek aan de distributie te verbinden waarden de rode draad in deze derde paragraaf. Deze waarden komen voor in verschillende vormen. In de eerste plaats wordt aandacht besteed aan die waarden, die alleen in de distributie tot stand kunnen komen. Daarnaast is er in het kader van de distributie ook sprake van waarden die de juiste omstandigheden creëren om de waarden van zowel productie als receptie optimaal tot hun recht te laten komen, en zo de realisatie van deze waarden te versterken. Om te beginnen wordt echter enig inzicht geboden in het functioneren van het distributiedomein.

³⁰³ “Vrijheid En Verantwoordelijkheid. Regeerakkoord Vvd-Cda,” 3.

³⁰⁴ Maanen, *How to Study Art Worlds*, 243.

§ 3.1 De ontmoeting tussen productie en receptie: de organisatie van het distributiedomein

De distributie heeft de organisatie van esthetische *events* als primaire activiteit. Van een dergelijk *event* is sprake in een situatie waarin mensen gebruik maken van een esthetische uiting.³⁰⁵ Het distributiedomein is dus de plaats waar de ontmoeting tussen productie en receptie plaatsvindt. De output van de productie kan nooit rechtstreeks door een publiek gereciperd worden – daarvoor is altijd een vorm van distributie nodig. Productie, receptie en distributie zijn nauw met elkaar verbonden en bovendien is de mate waarin en de wijze waarop waarden uiteindelijk gerealiseerd worden door de recipiënt, afhankelijk van de wisselwerking tussen de gebeurtenissen in deze drie domeinen. Van Maanen (2009) brengt het distributieproces als volgt in kaart:



Figuur 3.7 Het primaire proces van kunstdistributie (Bron: Van Maanen (2009), p.246).

³⁰⁵ Ibid., 246.

De habitus van de (artistiek) verantwoordelijke personen is van de vier input-factoren de meest fundamentele, omdat deze bepalend is voor de wijze waarop met de overige drie wordt omgegaan. De manier waarop een kunstorganisatie (of in ieder geval de (artistiek) verantwoordelijke personen binnen deze organisatie) waarneemt, denkt en handelt is afhankelijk van het standpunt in haar missie: bestaat de organisatie voornamelijk om de ontwikkeling van kunst en kunstenaars te ondersteunen, of bestaat zij om het publiek te dienen (op een ofwel comfortabele, of juist uitdagende manier)? Het antwoord op deze vraag vormt de basis voor een aantal belangrijke keuzes die in het distributieproces gemaakt moeten worden.

Selectie van aanbod

Zo is een productgericht of een publieksgericht uitgangspunt in de eerste plaats bepalend voor de selectie die een distribuerende organisatie in het kader van haar programmering maakt uit het totale aanbod van esthetische uitingen (inputfactor 1). Een organisatie die vooral productgericht te werk wenst te gaan, zal relatief veel ruimte geven aan nieuwe, onbekende makers en het aantal populaire voorstellingen zoveel mogelijk beperken. Het genereren van publieke belangstelling heeft voor deze organisaties geen prioriteit en het eventuele gebrek aan belangstelling wordt voor lief genomen. Bij een publieksgerichte organisatie is het precies andersom. Deze zal zich bij de selectie van het te presenteren aanbod eerder laten leiden door de vraag of het voldoende aansluit bij de behoeften van het (potentiële) publiek (inputfactor 2), en om die reden eerder populaire voorstellingen selecteren dan onbekende, experimentele producties. Boorsma (2006) stelt dat deze tweedeling in productgerichte en publieksgerichte podia in de Nederlandse situatie duidelijk zichtbaar is en sterk samenhangt met de geografische positie van de theaters. Podia in de grotere steden kiezen vaker voor een meer artistieke programmering, terwijl die in de provincie meestal een programma samenstellen dat is aangepast aan de wensen van het verzorgingsgebied.³⁰⁶ Hoewel deze twee opties elkaar in eerste instantie lijken tegen te spreken, hoeven zij elkaar toch niet uit te sluiten. Het is volgens Van Maanen namelijk goed mogelijk om zowel een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de kunsten, als publieksgericht te werk te gaan. Daarvoor is het volgens de auteur wel noodzakelijk dat er aan de kant van de organisatie sprake is van "clear insights into and opinions

³⁰⁶ Miranda Boorsma, "De Consument Als Coproducent Van Kunst. Nieuwe Inzichten in De Rol Van De Kunstconsument in Het Totale Kunstproces," *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 18, no. 68 (2006): 87.

on both aspects".³⁰⁷ Ook Boorsma (2006) is van mening dat het "wel mogelijk is om kunstgerichtheid op een zinvolle manier met klantgerichtheid te integreren in een overkoepelende visie." Zij meent zelfs dat dit noodzakelijk kan zijn om "de artistieke prestaties te optimaliseren".³⁰⁸ Product- en publieksgerichtheid kunnen in verschillende verhoudingen voorkomen, maar vooropgesteld moet worden dat de productie van kunst altijd de basis vormt van esthetische communicatie. Tegelijkertijd kan gesteld worden dat een werk, op het moment dat het door de distribuerende partij wordt geselecteerd, in zekere zin een halffabrikaat is: er kan immers pas van een kunstwerk gesproken worden als het binnen een event wordt aangeboden, en bovendien ervaren is in het receptiedomein.

Het inbedden van de geselecteerde voorstellingen in een concept-event

Wanneer een voorstelling geselecteerd is, dient de distribuerende instelling haar in een zeker kader te plaatsen door er facilitaire en ondersteunende factoren aan toe te voegen (inputfactor 3). De manier waarop de productie aan het publiek wordt aangeboden is immers van belang voor de waarden die uiteindelijk door het publiek gerealiseerd gaan worden. In dit kader dient er bijvoorbeeld te worden nagedacht over het tijdselement (het moment waarop de voorstelling plaatsvindt, maar ook de duur ervan), over de ruimte (met name de vorm, het design en het gebruik ervan), over de wijze waarop het personeel ingezet moet worden (vooral het gedrag, de functie en de houding van de medewerkers is daarbij van belang) en over de aard van de benodigde ondersteunende diensten. Facilitaire en ondersteunende diensten kunnen de kernwaarden van de esthetische uiting intensiveren, optimaliseren en uitbreiden met andere waarden.³⁰⁹ Dit wordt verderop nader toegelicht.

Het verbinden van event en publiek

Wanneer de producties geselecteerd zijn en er facilitaire en ondersteunende diensten aan zijn toegevoegd, kan het potentiële *event* gekoppeld worden aan een publiek. Van essentieel belang hierbij is dat de eigenschappen van de uiting aansluiten op de competenties (vooral het vermogen de verbeeldingskracht aan te wenden en het beheersen van de specifieke esthetische taal) en de behoeften van het publiek – de bezoekers moeten immers wel in staat zijn om op basis van deze aspecten de waarden van het *event* te realiseren. Voor iedere aangeboden

³⁰⁷ Maanen, *How to Study Art Worlds*, 247.

³⁰⁸ Boorsma, "De Consument Als Coproductent Van Kunst," 88.

³⁰⁹ Maanen, *How to Study Art Worlds*, 273.

voorstelling dient dus een bewuste selectie gemaakt te worden van die publieksgroepen waarvan verwacht wordt dat zij de meeste kans hebben om de potentiële waarden van de voorstelling ook daadwerkelijk te realiseren. Wanneer een podium zich met dergelijke onderwerpen gaat bezighouden, bevindt het zich al gauw in het domein van de kunstmarketing, omdat marketing beschouwd kan worden als de organisatie van de uitwisseling van waarden.

§ 3.2 De totaal gepercipieerde kunstbeleving

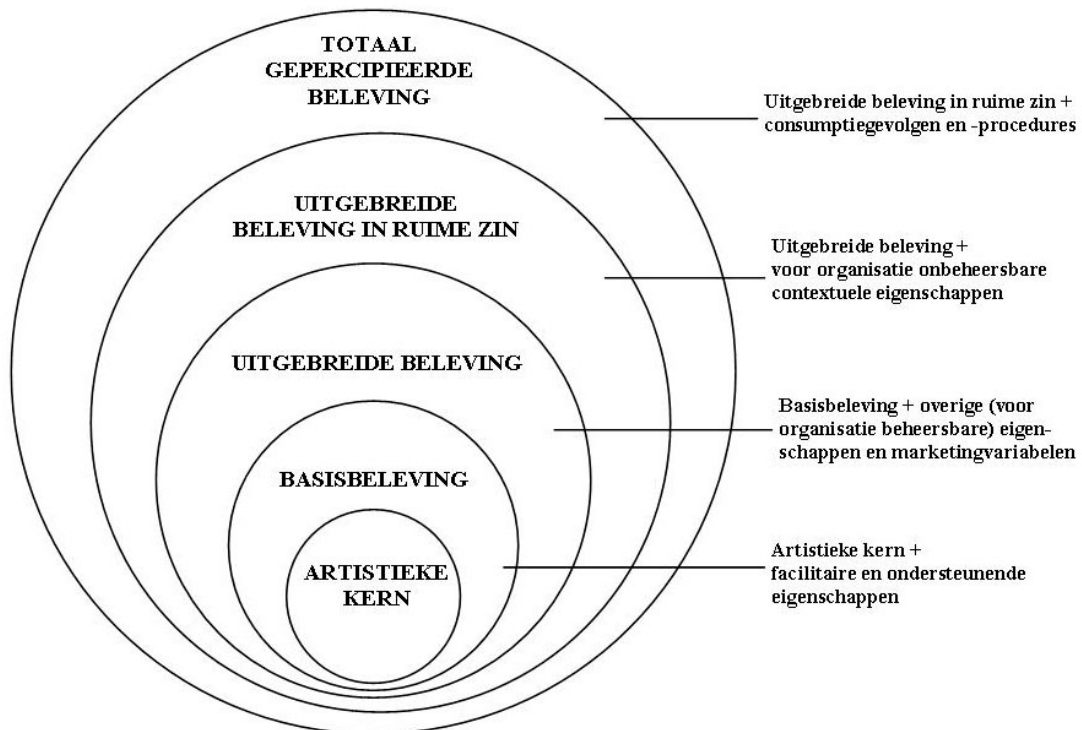
De selectie van aanbod, het inbedden van de geselecteerde voorstellingen in een concept-*event* en het verbinden van *event* en publiek vormen tezamen de kernelementen van het distributieproces. Het doorlopen van deze stappen leidt tot de bewerkstelling van een esthetisch *event*, waarin (esthetische) waarden gerealiseerd kunnen worden.

Op basis van Grönroos (1990) creëerde Boorsma (1998) een model van het *totale gepercipieerde kunstproduct*, dat een geschikt instrument vormt om esthetische uiting en gebruikerservaring te verbinden en daarmee de essentie van het distributieproces in beeld te brengen. Het model (figuur 3.8) valt in de categorie ‘gelaagde productmodellen’, die in de marketingliteratuur veelvuldig gebruikt worden om inzicht te verkrijgen in de structuur van producten of diensten, door deze “systematisch uiteen te rafelen in verschillende categorieën van producteigenschappen”.³¹⁰ Door zijn heldere structuur biedt het model ook ruimte om de te realiseren waarden te categoriseren – en biedt het in die zin uitkomst in § 3.3.

In figuur 3.8 is ten eerste de reeds genoemde *artistieke kern* onderscheiden. Deze kern bestaat uit de schepping of overdracht van kunst. Voor theater en muziek is deze kern in paragraaf 1 besproken. In de *basisbeleving*, ten tweede, worden ondersteunende en facilitaire eigenschappen toegevoegd aan de artistieke kern. Zoals gezegd behoren deze eigenschappen per definitie tot het domein van de distributie. Deze eerste twee dimensies bepalen *wat* er precies aan de recipiënt wordt aangeboden. Dit vormt echter nog niet het totale aanbod waarmee kunstgebruikers worden geconfronteerd; het gaat er namelijk niet alleen om *wat* er wordt aangeboden, maar ook *hoe* dat wordt gedaan. Variabelen die aan dat ‘hoe’ bijdragen, bevinden zich grotendeels in de dimensie van de *uitgebreide beleving* – waarbij het met name

³¹⁰ Figuur 3.8 is gebaseerd op een model van Grönroos (1990) en bevat enkele toevoegingen van Boorsma (1998). Een verschil met beide auteurs is, dat er op deze plaats niet gesproken wordt van product (Boorsma) of dienst (Grönroos), maar in navolging van Hill (1995) van ‘beleving’, omdat die invalshoek in het geval van de kunsten het meest relevant is. Boorsma, *Kunstmarketing*, 211, Christian Grönroos, *Service Management and Marketing : Managing the Moments of Truth in Service Competition, The Issues in Organization and Management Series* (Lexington, MA.: Lexington Books, 1990), 168.

gaat om de toevoeging van voor de organisatie beheersbare marketingvariabelen aan het basispakket (zoals de prijs, de reclame, de organisatie van de interactie met de klant, de openingstijden van de kassa etc.). Basis- en uitgebreide beleving samen vormen in principe het distributiedomein.



Figuur 3.8. De totaal gepercipieerde kunstbeleving (gebaseerd op Grönroos (1990) en Boorsma (1998)).

Tot op het punt van de uitgebreide beleving komen de modellen van Boorsma en Grönroos met elkaar overeen. Voor de vierde dimensie van het model geldt dat echter niet meer: Grönroos beschouwt deze als de *total service*, een laag die de aangeboden dienst (in dit geval: beleving) volledig zou weergeven. Boorsma kan zich echter niet volledig vinden in deze benadering en stelt een aanpassing voor: zij vervangt de *total service* door een laag die zij 'uitgebreid product in ruime zin' noemt. Dit lijkt inderdaad correcter omdat de totale door de recipiënt gepercipieerde beleving nog door andere factoren beïnvloed wordt dan die binnen Grönroos' *total service* bestaan. Tevens schept Boorsma, in tegenstelling tot Grönroos, door de toevoeging van deze ring een mogelijkheid om onderscheid te maken tussen de variabelen die voor kunstorganisaties beheersbaar zijn (omvat door de uitgebreide beleving) en niet-direct te beïnvloeden contextuele

factoren (zoals recensies in de pers, meningen van vrienden, het imago van de producent of het podium, of de inbedding van de uiting in het totale culturele aanbod in een stad).³¹¹

Boorsma voegt tevens een vijfde dimensie toe aan het model – en die is in het kader van deze studie van essentieel belang. Deze *totaal gepercipieerde beleving* omvat, naast de vier binnenste ringen, namelijk de “gepercipieerde consumptiegevolgen en consumptieprocedures” – factoren die nauw verbonden zijn met de door de podiumkunstbezoekers gerealiseerde waarden die in deze paragraaf centraal staan. Deze dimensie is van een andere orde dan de overige vier, omdat het hierin niet gaat om externe stimuli, maar “om eigenschappen die de consument *afleidt* van de aangeboden stimuli – de vier binnenste ringen – én die raken aan zijn of haar persoonlijke belangen, normen, ervaringen, et cetera”.³¹² Falk en Dierking (1992) onderscheiden in dit verband de *persoonlijke context* van de gebruiker (het geheel van verwachtingen en beoogde voordelen van de activiteit), zijn *sociale context* (bepaald door andere aanwezigen) en zijn *fysieke context* (gevormd door de vormgeving en architectuur, de lay-out van de omgeving, het gevoel dat de omgeving oproept, de aanwezige objecten en activiteiten).³¹³ In vijfde dimensie komen dus alle ingrediënten samen voor de totaalervaring van het esthetisch *event*, die dus voor iedere recipiënt verschillend zal zijn.

Dit model komt in uitgewerkte vorm terug in § 4, waar het een belangrijke functie heeft in het bij elkaar brengen van de waarden van domeinen productie, distributie en receptie.

§ 3.3 De rol van de distributie in het creëren en versterken van te realiseren waarden

De distributie is de plek waar productie en receptie elkaar ontmoeten. Directe interactie tussen beide domeinen is niet mogelijk. De artistieke kern, die altijd de essentie vormt van kunstzinnige belevingen, heeft toch altijd tenminste de facilitaire diensten uit het distributiedomein nodig om in contact te komen met een publiek. Door de juiste kunstwerken op de juiste manier aan de juiste publieksgroepen te presenteren, kunnen de belangen van de productie en die van het publiek elkaar dienen. Wie zich hiermee bezig houdt, krijgt dus onvermijdelijk te maken met de (potentiële en gerealiseerde) waarden en functies van kunst. Voor het tot stand brengen van de

³¹¹ Deze scheiding zorgt er tevens voor dat de marktcommunicatie, die tot de beheersbare factoren behoort) door Boorsma tot de dimensie van de uitgebreide dienst gerekend wordt. Dit in tegenstelling tot Grönroos, die dit als onderdeel van de *total service* beschouwt. (Boorsma, *Kunstmarketing*, 278-79.)

³¹² Ibid., 212.

³¹³ Diane Nijs and Frank Peters, *Imagineering: Het Creëren Van Belevingswerelden* (Amsterdam: Boom, 2002), 55-56.

uitwisseling van deze waarden, is het verbindende distributiedomein de plek bij uitstek en ook het optimaliseren van de afstemming tussen aanbod en afname zal hier plaatsvinden.

Het distributiedomein speelt op verschillende manieren een rol bij de realisatie van waarden. Enerzijds is zij, los van de artistieke kern, in staat zelfstandig unieke waarden voor het *event* te creëren, door er een sociale dimensie aan toe te voegen. Anderzijds heeft zij een belangrijke functie in de *overdracht* van waarden, zowel op het niveau van de facilitaire en ondersteunende eigenschappen (die samen met de artistieke kern de basisbeleving vormen), als in de dimensie van de uitgebreide beleving, middels toevoeging van overige marketingvariabelen. In de volgende subparagrafen wordt het functioneren van het distributiedomein op deze gebieden nader toegelicht.

§ 3.3.1 Creëren van unieke waarden: het sociale aspect van de distributie

Het distributiedomein voegt een uitermate belangrijke dimensie toe aan de door de productie geboden waarden, die uit de sociale aspecten van de beleving bestaat. Het creëren van een plaats, een tijd en een ruimte waar mensen gelijktijdig eenzelfde *event* kunnen ervaren, biedt mogelijkheden om eventuele (latente) behoeften aan sociale interactie te bevredigen. Ook kan het podium in dit kader een virtuele ruimte faciliteren (bijvoorbeeld op sociale netwerksites als Facebook en Twitter), waar gebruikers de gelegenheid krijgen hun ervaringen met de voorstelling en het podium te delen en op die van anderen te reageren; maar waar zij ook links kunnen vinden en plaatsen naar aan de voorstelling gerelateerde foto's en filmpjes (bijvoorbeeld via Flickr en YouTube), achtergrondartikelen, interviews met de betrokkenen en overige relevante websites.

Of de sociale waarden in- of extrinsiek zijn, is afhankelijk van het niveau waarop de gezamenlijke ervaring plaatsvindt. Een intrinsieke waarde is bijvoorbeeld te vinden in de *collectieve ervaring van de artistieke kern*. Het op een (uitdagend) esthetische manier beleven van een uiting is al genoemd als zeer belangrijke intrinsieke waarde, maar wanneer deze waarde door een groep als collectief beleefd wordt, wordt de beleving wellicht nog intenser. Maas, Verhoeff en Ganzeboom noemen ook het “genieten van het samenzijn met anderen met vergelijkbare verwachtingen over de voorstelling” als intrinsieke waarde.³¹⁴ Daarnaast heeft een podium ook alles in huis om de ervaring van extrinsieke sociale waarden mogelijk te maken. Extrinsieke waarden worden geproduceerd op het niveau van de basisbeleving. Een voorbeeld

³¹⁴ Maas, Verhoeff en Ganzeboom (1990), p. 37.

daarvan is ten eerste de waarde *gedragsbevestiging*, die betrekking heeft op iemands relatie met anderen en voortkomt uit de gedachte dat mensen sociale waardering en acceptatie zoeken van gelijken of van een aspiratiegroep. Door dezelfde producten te consumeren en dezelfde activiteiten te ontplooiën, hopen zij een zekere sociale waardering te verkrijgen.³¹⁵ Maas, Verhoeff en Ganzeboom zijn van mening dat gedragsbevestiging in verschillende vormen ontleend wordt aan kunstdeelname. Ten eerste onderscheiden zij sociale waardering *op persoonlijke basis*, die berust op directe interactie met anderen. Het is voor de recipiënt aantrekkelijk om met 'groepsgenoten' om te gaan: anderen die dezelfde activiteiten ondernemen of overeenkomstige attitudes hebben. Door de wederzijdse waardering voor het gebodene voelt men een band met elkaar. Veel recipiënten verkeren in het gezelschap van een bekende, die daarmee de meest directe getuige is van de kunstdeelname en tevens de aangewezen persoon om de ervaring mee te evalueren. Ook na afloop kan het *event* nog aanleiding geven tot het verkrijgen van sociale waardering, wanneer het in gesprekken met niet-bezoekers ter sprake komt. Dit kan interesse en waardering van de gesprekspartners opleveren. In de tweede plaats kan sociale waardering *op onpersoonlijke basis* verleend worden: namelijk zonder directe communicatie of herkenning. De verleners zijn in dat geval de andere recipiënten. De individuele gebruiker spiegelt zich aan de rest van het publiek, dat kleding en gedrag vergelijkt en geniet van het samenzijn met anderen met vergelijkbare verwachtingen over het concert.³¹⁶

§ 3.3.2 Facilitaire eigenschappen

Facilitaire eigenschappen zijn te typeren als elementen die noodzakelijk zijn om de artistieke kerndienst te leveren. In die zin zijn zij dus direct verbonden met de artistieke kern. Hierbij dient bijvoorbeeld gedacht te worden aan *technische voorzieningen*, zoals de diensten met betrekking tot licht, geluid, beeld en decor. Afhankelijk van de kwaliteit van hun functioneren, kunnen deze voorzieningen een positieve of negatieve invloed hebben op de realisatie van de waarden. Ook het *personeel* (los van de makers zelf) vormt een essentiële factor bij het faciliteren van een kunstuiting. Medewerkers van een podium komen direct in contact met het publiek en kunnen als zodanig een interessante rol spelen in het versterken van de ervaring. Betrokkenheid en passie zijn daarbij sleutelwoorden, die het personeel onderdeel kunnen laten worden van het

³¹⁵ Boorsma (1998I), p. 225.

³¹⁶ Maas, Verhoeff en Ganzeboom (1990), p. 36-37.

event. De voorstelling begint op die manier al bij het betreden van het theater, en eindigt niet bij het slotapplaus. Er zijn talloze manieren om als medewerker bij te dragen aan het versterken van de totaalervaring. Zo kan de kleding bijvoorbeeld afgestemd worden op het thema van de avond, of kan er op enthousiaste wijze gericht informatie verstrekt worden over de voorstelling.

Verreweg de meest essentiële en invloedrijke facilitaire eigenschap wordt echter gevormd door de *ruimte* waar product en publiek samenkomen. Net als het personeel beschikt de ruimte over de eigenschap dat zij de ervaring van de waarden die door de kern geproduceerd worden, kan versterken. De ruimte biedt bij het realiseren van de intrinsieke waarden echter meer mogelijkheden dan het personeel, omdat zij immers de directe context vormt voor de artistieke kern. Door de vorm, het design en het gebruik van deze ruimte op doordachte wijze te benutten, kan de recipiënt direct ondersteund worden om het gebodene optimaal te kunnen ervaren. Zo merkt Eversmann (2004) bijvoorbeeld op dat “spatial conditions influence the theatrical experience to a great extent and can play a decisive role in the overall evaluation of a performance”. Volgens de auteur beïnvloedt de ruimte de ervaring van de gebruiker met name, wanneer een voorstelling plaatsvindt in een onconventionele setting.³¹⁷ Wilders (2009) beaamt dit door te stellen dat de kunstgebruikers een voorstelling daadwerkelijk intenser ervaren wanneer deze plaatsvindt in een van de zogenaamde *experience theaters*, die speciaal ontworpen zijn om de ervaring van de gebruikers te versterken. Wel merkt zij hierbij op dat de manier waarop dit effect bereikt wordt, afhankelijk is van wat er gebeurt op het kernniveau van het esthetische *event*:

*“When a performance brings about a powerful theatrical experience, the experience theatre is able to support and enhance its positive qualities. However, when a performance only stimulates the audience to a limited degree, the experience theatre will diminish the experience even further”.*³¹⁸

De ruimte waarin de artistieke kernactiviteit plaatsvindt is dus van belang voor de beleving van het *event* en kan de ervaring versterken of in kracht doen afnemen. Locatietheater of –concerten zijn hiervan voorbeelden. Een theatervoorstelling krijgt een extra dimensie door haar bijvoorbeeld in een verlaten pakhuis uit te voeren of op een strand, een concert dat in een

³¹⁷ Peter Eversmann, “The Experience of the Theatrical Event,” in *Theatrical Events : Borders, Dynamics, Frames*, ed. Vicki Ann Cremona, et al. (Amsterdam: Rodopi, 2004), 165.

³¹⁸ Marlieke Wilders, “Theatre Buildings and the Realization of Values,” in *Global Changes, Local Stages. How Theatre Functions in Smaller European Countries.*, ed. Hans van Maanen, Andreas Kotte, and Anneli Saro (Amsterdam: Rodopi, 2009), 481.

discotheek uitgevoerd wordt zal anders ervaren worden dan wanneer dat gebeurt in het Concertgebouw. Het intensiveren van de intrinsieke beleving van de artistieke kern kan hier een doel zijn. Tegelijkertijd kan de keuze voor een bepaalde ruimte of locatie ook andere, meer extrinsieke doelen dienen. De ruimte kan namelijk voor mensen ook een reden zijn om wel of niet deel te nemen aan een kunstuiting: zoals beschreven in hoofdstuk 1 hebben schouwburg of concertzaal voor velen een hoge drempel. Met betrekking tot klassieke muziek gaan organisatoren van locatieconcerten ervan uit dat het kunnen bijwonen van een klassiek concert in de eigen omgeving of op 'neutraler' terrein dan de concertzaal, voor mensen kan leiden tot verlaging van de drempel en daarmee tot toekomstig concertbezoek.³¹⁹ Concerten in wijkgebouwen en in de openlucht staan dan ook bekend om het brede publiek dat zij trekken. VSCD-directeur Hans Onno van den Berg verklaart het grote aantal jonge bezoekers van openluchtconcerten: "Een zaal met alleen grijze koppen schrikt jongeren af. In de open lucht is de drempel lager: er zitten niet alleen hoogopgeleide ouderen".³²⁰ Keuzes in het gebruik van de ruimte kunnen dus de ervaring van potentiële waarden versterken, maar er mogelijk ook voor zorgen dat meer mensen in de gelegenheid gesteld worden om deze waarden te ervaren.

§ 3.3.3 Ondersteunende eigenschappen

Grönroos stelt dat de ondersteunende diensten "do not facilitate the consumption or use of the core service, but are used to increase the value of the service and/or to differentiate the service from those of competitors".³²¹ Ondersteunende eigenschappen dienen er dus toe de beleving van de artistieke kern te optimaliseren. Van Maanen (1997) onderscheidt *waardeversterkende* en *waarde-uitbreidende* ondersteunende eigenschappen. In het eerste geval betreft het de middelen die ingezet kunnen worden om de waarden van de artistieke kern te helpen realiseren (waarvan de ruimte waarin het *event* plaatsvindt de belangrijkste mogelijkheden biedt). Bij de tweede variant gaat het om extra diensten, die niet direct verbonden zijn met de kernbeleving en geen directe invloed hebben op het realiseren van intrinsieke waarden.

Met name de waardeversterkende ondersteunende eigenschappen zijn volgens Van Maanen van belang, omdat die "de mogelijkheid bied[en] om de communicatie van de kernwaarden [...] te verbeteren middels andere aspecten van de dienst, dus zonder aantasting

³¹⁹ *Opgeleukt concert moet breed publiek trekken*, Trouw, 13 september 2002.

³²⁰ *Opgeleukt concert moet breed publiek trekken*, Trouw, 13 september 2002.

³²¹ Grönroos (1990), p. 166.

van de autonomie van de voorstelling in enge zin".³²² Daarbij dient gedacht te worden aan factoren die de recipiënt helpen de uitvoering intenser te kunnen beleven, zoals het verstrekken van programma- of tekstboekjes, het aanbieden van educatieve diensten als inleidingen en lezingen, het bieden van de mogelijkheid om artiesten te ontmoeten, het beschikbaar stellen van interactieve websites, het organiseren van aan de artistieke kern gerelateerde randactiviteiten (zoals workshops, de mogelijkheid om artiesten te ontmoeten of filmvertoningen), etc. Deze diensten hebben een directe relatie met de artistieke kern. Van essentieel belang is dat de marketingafdeling zich bij de keuze van passende nevenbelevingen voortdurend bewust is van de waarden die erdoor versterkt gaan worden, en op welke wijze. Daarnaast dient men de doelgroep, dus voor wie deze activiteiten waardevol zijn, bij de beslissingen te overwegen.

De waarde-uitbreidende ondersteunende eigenschappen die aan het *event* toe te voegen zijn, hebben geen directe relatie met de artistieke kern. Deze komen vooral tot uiting in de vorm van extra faciliteiten die om de artistieke kern heen worden gecreëerd, zoals horeca en catering, mogelijkheden met betrekking tot (speciaal) vervoer en parkeergelegenheid, stadswandelingen en andere uitstapjes die in de buurt van het podium te maken zijn, de mogelijkheid om (gratis danwel tegen een gereduceerd tarief) het specifieke bezoek te combineren met een bezoek aan andere culturele uitingen, overnachtingsmogelijkheden, etc. Het betreft feitelijk alle belevingen die aangeboden kunnen worden in combinatie met de artistieke kern, zonder daar echt mee verbonden te zijn. Zij hebben geen directe invloed op het realiseren van intrinsieke waarden, maar dragen wel bij aan de *aantrekkelijkheid* van het *event*, waardoor wellicht latent geïnteresseerde potentiële recipiënten over de drempel geholpen worden. Getrokken door de randactiviteiten nemen er wellicht meer mensen deel aan het *event*, aan wie dus ook de mogelijkheid wordt geboden om deel te nemen aan de esthetische uiting. Door er op deze manier kennis mee te maken, worden zij wellicht meer ontvankelijk voor soortgelijke uitingen.

³²² Van Maanen (1997), p. 309.

§ 3.3.4 Organisatie van de interactie met potentiële recipiënten

De distributie voegt dus zelfstandig unieke waarden aan de beleving toe, en biedt tevens mogelijkheden om de ervaring van de artistieke kern te intensiveren. Toch is het, zoals Van Maanen (2009) terecht opmerkt, niet voldoende om de potentiële waarden (zowel die van de kerndienst als die van de distributie) alleen beschikbaar te stellen en te faciliteren:

*“Thus, even where there is ample potential audience available, a distributor who [...] cannot give potential visitors a sense that taking part has a certain significance for their lives, will not succeed in his mission, despite the potential audience on hand”.*³²³

Dit is een belangrijk punt, dat precies één van de grootste problemen van de culturele sector blootlegt. Er is relatief veel kwalitatief hoogstaand aanbod in de podiumkunsten, dat bovendien gekenmerkt wordt door een grote verscheidenheid, dat een aantal unieke potentiële waarden te bieden heeft ten opzichte van alle andere vrijetijdsbestedingen.³²⁴ Toch blijven de bezoekersaantallen niet alleen tegenvallen, maar lopen deze zelfs gestaag terug, zoals al bleek in hoofdstuk 1. Om een betere afstemming te bereiken tussen aanbod en publiek is dus ook een goede *organisatie van de interactie met de potentiële recipiënt* vereist, een taak die ook tot het distributiedomein behoort. In dit verband dient de distributie zorg te dragen voor de verbinding tussen de verschillende realiteiten waarvan sprake is bij kunstgebruik: enerzijds de wereld waarin mensen leven, en anderzijds de in de kunstuiting voorgestelde wereld. Daarbij spelen de functies of eindwaarden van kunst een fundamentele rol: de (latente) behoefte aan een bepaalde eindwaarde ontstaat immers in het dagelijks leven, en vormt als zodanig een belangrijke aanleiding tot het deelnemen aan een bepaalde voorstelling, omdat de recipiënt verwacht dat dat de beste manier is om zijn doel te bereiken.³²⁵ Daarmee is echter nog niet gegarandeerd dat de gewenste eindwaarden ook daadwerkelijk gerealiseerd worden, en ook de manier waarop dat gebeurt ligt niet vast: zoals (onder andere) in § 3.2 vermeld werd, is de uiteindelijke ervaring van waarden afhankelijk van uiteenlopende factoren. Om dit proces in goede banen te leiden bestaat er in het distributiedomein een discipline die zich in essentie bezighoudt met de organisatie van de overdracht van waarden: de *kunstmarketing*.

³²³ Maanen, *How to Study Art Worlds*, 261.

³²⁴ FPPM-rapport 2008

³²⁵ Uiteraard kunnen er middels een voorstelling meer eindwaarden gerealiseerd worden, ook eindwaarden waarvan de recipiënt van tevoren niet verwacht had dat hij deze zou realiseren.

§ 4 Conclusie

In hoofdstuk 3 is getracht het proces rond de overdracht van waarden tussen aanbieders, distributeurs en afnemers in kaart te brengen. Daartoe is in § 1 ingegaan op de essentie van de verschillende podiumkunstvormen (met muziek en theater als basis). De aard van de specifieke waarden daarvan kan gezien worden als de artistieke kernactiviteit. Vastgesteld is dat de artistieke kern potentiële waarden produceert, unieke belevingen, die in feite nog niet als waarden beschouwd kunnen worden, omdat ze nog niet als zodanig zijn ervaren. Waarden kunnen pas daadwerkelijk gerealiseerd worden in de *receptie* van de artistieke kernactiviteit. Aan dit receptieproces, waarvoor persoonlijke motieven, competentie en sociaal-culturele factoren bepalend zijn, is aandacht besteed in § 2. Aan het eind van deze paragraaf is een tabel opgenomen waarin de belangrijkste gerealiseerde waarden en bijbehorende functies van de artistieke kernactiviteit zijn weergegeven.

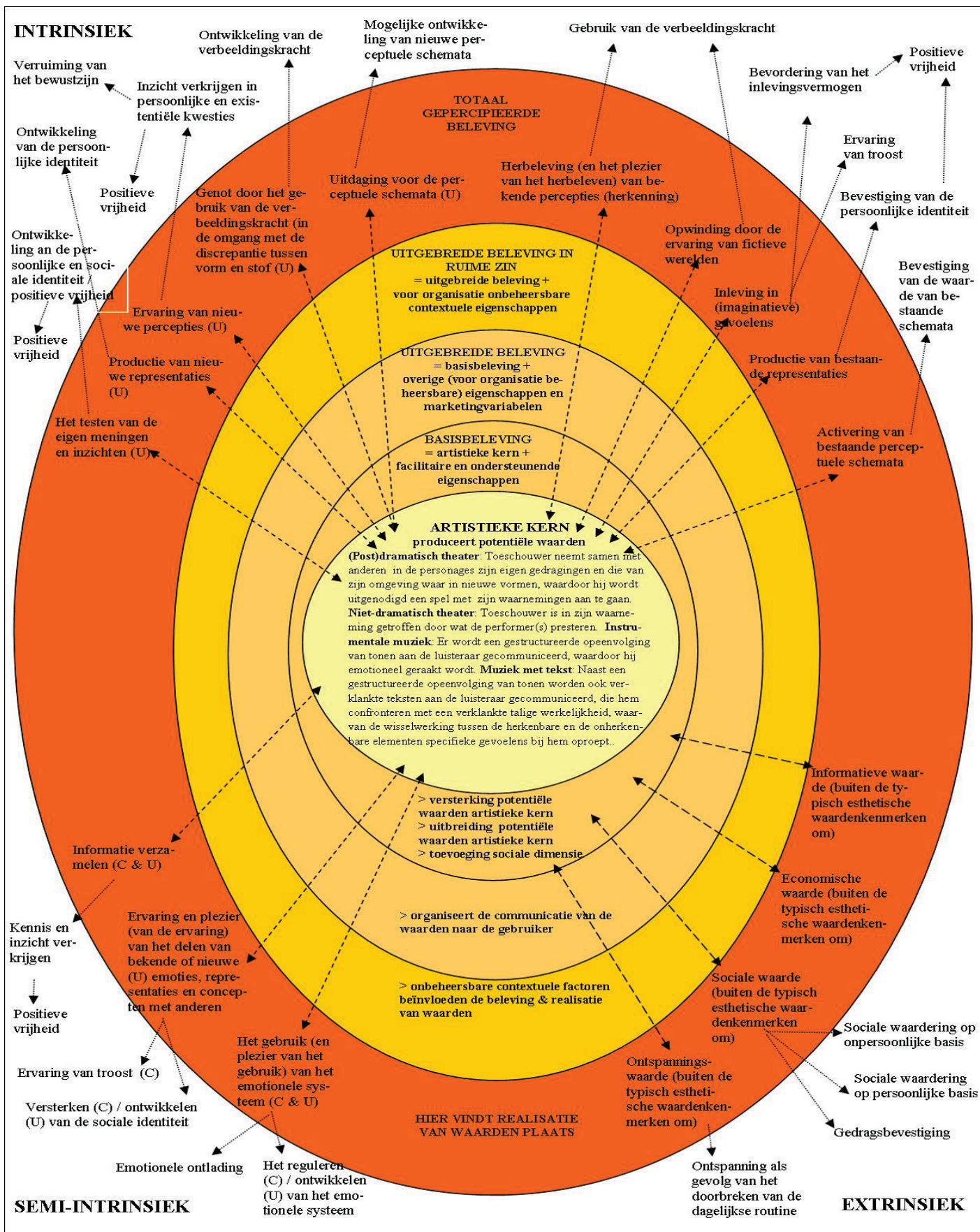
Om een recipiënt deze (eind)waarden daadwerkelijk te kunnen laten ervaren, bleek er echter altijd een mediërende partij nodig te zijn. De artistieke kern kan nooit *direct* door een publiek worden beleefd – het distributiedomein is hierbij onmisbaar. De derde paragraaf is gewijd aan dit domein, dat de plaats vormt waar productie en receptie elkaar ontmoeten, en waar dus tevens de overdracht van waarden mogelijk wordt gemaakt. Dat proces wordt direct beïnvloed door de tot de distributie behorende facilitaire en ondersteunende eigenschappen, die enerzijds een sociale dimensie aan het *event* kunnen toevoegen, die zelfstandig ook weer potentiële waarden voor de recipiënt produceert. Anderzijds kunnen zij ervoor zorgen dat de door de kernactiviteit geproduceerde waarden ofwel versterkt worden, opdat de gebruiker de voorstelling intenser kan beleven, ofwel uitgebreid worden met eigenschappen die in principe geen directe relatie hebben met de artistieke kern.

De meest fundamentele functie van de distributie is echter de verantwoordelijkheid die zij draagt voor het tot stand brengen van de verbinding tussen de realiteit van het dagelijks leven en de realiteit zoals die in de kunstuiting voorgesteld wordt. Deze verbinding is van essentieel belang voor de afstemming tussen productie en receptie en kan, indien deze op de juiste wijze verloopt, mogelijk zorgen voor een soepele transformatie van potentiële waarden via gerealiseerde waarden tot eindwaarden. Hoe dit proces van waardenoverdracht tussen productie, distributie en receptie precies verloopt, is in figuur 3.9 in kaart gebracht. Deze figuur brengt de resultaten van hoofdstuk 3 in beeld en maakt inzichtelijk hoe de beschreven waarden, functies en de verschillende lagen van de kunstbeleving aan elkaar gerelateerd zijn. De basis

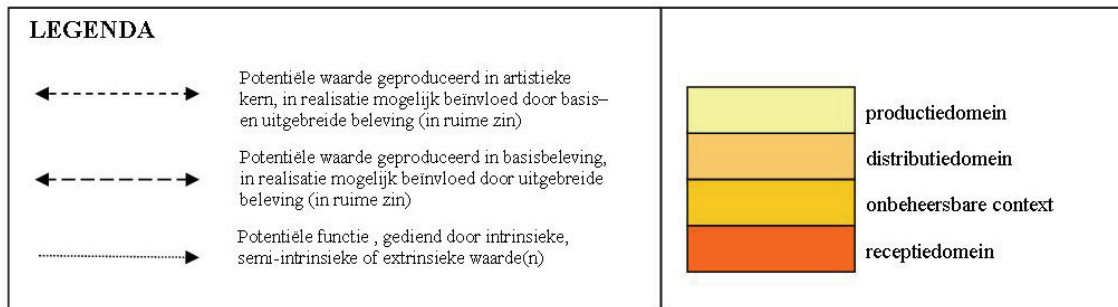
voor dit model wordt gevormd door het productmodel uit figuur 3.8. De potentiële waarden die door de artistieke kern worden geproduceerd, zijn in het centrum van het model weergegeven; de andere waarden zijn opgenomen in de buitenste ring, de plaats waar zij gerealiseerd worden. Buiten de figuur zelf zijn de functies of eindwaarden opgenomen, die gevolgen kunnen zijn van de gerealiseerde waarden. De pijlen die in het model zijn opgenomen doorkruisen verschillende ringen. Twee van de drie soorten pijlen eindigen in de ring van de totaal gepercipieerde beleving, maar kunnen verschillende beginpunten hebben.

De gerealiseerde intrinsieke en semi-intrinsieke waarden van de kunstbeleving hebben hun oorsprong in de artistieke kern, worden vervolgens in het distributieproces versterkt of anderszins beïnvloed door de tweede en de derde ring (op deze niveaus is dit voor de organisatie beheersbaar), waarna ook de vierde ring haar invloed op het proces van waardeoverdracht laat gelden (hierin gaat het om voor de organisatie onbeheersbare variabelen). Ten slotte worden de waarden (of een selectie daarvan) in meer of mindere mate gerealiseerd in de buitenste ring van het model. De extrinsieke waarden worden geproduceerd op het niveau van de basisbeleving (of wellicht zelfs dat van de uitgebreide beleving), en maken vanaf dat punt dezelfde ontwikkeling door als de (semi-) intrinsieke waarden.

De waarden die in de buitenste ring zijn weergegeven, zijn de waarden waar het in essentie om gaat bij het ervaren van een esthetische uiting. In dat verband zijn de intrinsieke waarden verreweg het meest van belang, omdat die in geen enkele andere activiteit op dezelfde manier te ervaren zijn. De beschrijving van deze waarden in de figuur is nog relatief algemeen, maar kan op basis van de desbetreffende podiumkunstdiscipline gespecificeerd worden. Vanaf deze in de buitenste ring opgenomen waarden loopt het derde type pijlen naar de functies die zijn weergegeven in het gebied buiten de figuur. Deze pijl maakt duidelijk welke *gevolgen* de in de receptie gerealiseerde waarden kunnen hebben voor de recipiënt, of met andere woorden: wat houdt hij daadwerkelijk aan zijn kunstdeelname over? Welke eindwaarden neemt hij mee vanuit de voorgestelde naar de dagelijkse realiteit?



Figuur 3.9 Het proces van waardenoverdracht tussen productie, distributie en receptie.



Het kunstproces draait om het in figuur 3.9 weergegeven proces van transformatie van potentiële waarden in gerealiseerde en eindwaarden. Voor het bereiken van een betere afstemming van aanbod en afname is het van belang dat dit proces optimaal verloopt. Nu hier duidelijkheid over bestaat, kan de vraag gesteld worden *hoe* dat dan bereikt kan worden. Wat is er precies nodig om de realisatie van waarden zo soepel en effectief mogelijk te laten verlopen en een goede aansluiting tussen de verschillende soorten waarden te bereiken? Hoe kunnen potentieel geïnteresseerde bezoekers zich daadwerkelijk bewust worden van de positieve effecten van kunstdeelname? Deze vragen behoren typisch tot het domein van de kunstmarketing, de discipline die zich per definitie richt op het bevorderen, vergemakkelijken en bespoedigen van de overgang van waarden tussen kunstorganisaties en doelgroepen.

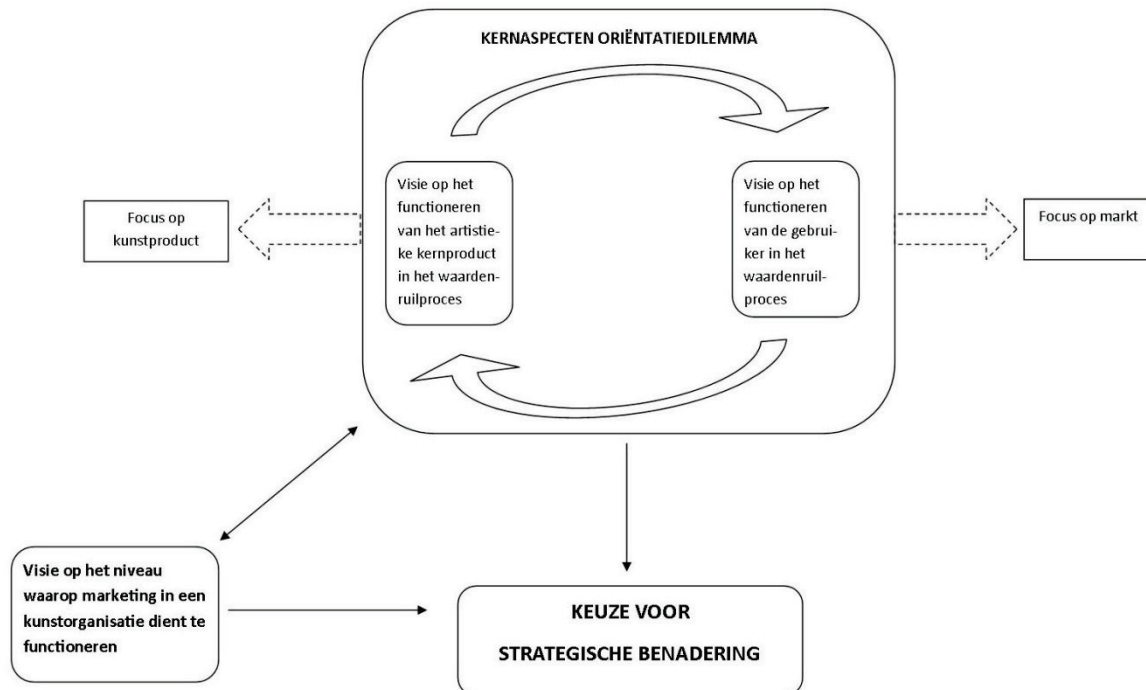
HOOFDSTUK 4: 30 JAAR ACADEMISCH DENKEN OVER MARKETING IN DE KUNSTEN

Marketingactiviteiten zijn per definitie gericht op het bevorderen, vergemakkelijken en bespoedigen van ruil van waarden, een essentieel aspect van het bewerkstelligen van een betere afstemming tussen aanbod en afname.³²⁶ Toch is in hoofdstuk 1 vastgesteld dat het toepassen van marketingactiviteiten in de praktijk van de kunsten nog verre van de gewenste effecten heeft. Ondanks deze tegenvallende praktijkresultaten ontwikkelt de kunstmarketingtheorie zich al decennia in hoog tempo. Er wordt door meer en meer auteurs van uitgegaan dat marketing wel degelijk zeer interessante mogelijkheden biedt voor kunstorganisaties. Over de manier waarop, en onder welke voorwaarden, zijn de meningen in de literatuur echter sinds het ontstaan van de discipline verdeeld geweest – en nog steeds is er geen sprake van consensus. Deze onenigheid komt voort uit bepaalde fundamentele tegenstellingen tussen kunst en marketing, die van oudsher aanwezig zijn geweest. Marketing stelt, in het algemeen gesproken, de wens van de klant centraal en past het aanbod daaraan aan, terwijl kunstproducenten veelal het autonome kunstwerk als middelpunt hanteren, en zich pas in een later stadium met het eventuele publiek bezighouden. Deze ogenschijnlijk tegenstrijdige belangen zorgen ervoor dat iedere poging om kunst en marketing te verenigen omgeven wordt door een zeker spanningsveld. In de kunstwereld bestaat over het algemeen een beeld van marketing dat veel weerstand oproept: wanneer aan marketing een rol van betekenis in de organisatie wordt toegekend, kan dat volgens velen niet anders dan ten koste gaan van de waarde van de artistieke kern. Het hanteren van een marktgericht perspectief betekent – volgens datzelfde beeld – dat voor verrassende, uitdagende, grensoverschrijdende kunstuitingen geen plaats meer is. Dit dilemma is onvermijdelijk, zowel in de kunstmarketingtheorie als in de –praktijk. Waar de theorie inmiddels echter manieren heeft gevonden om ermee om te gaan, blijkt dat in de praktijk veel moeizamer te gaan. Aan de ontwikkeling op dit vlak wordt aandacht besteed in hoofdstuk 5.

Om de ontwikkeling van de kunstmarketingtheorie en dus de benadering van het spanningsveld in kaart te kunnen brengen, wordt in dit vierde hoofdstuk eerst ingegaan op het ontstaan van de kunstmarketingdiscipline. Paragraaf 1 beschrijft, weliswaar relatief algemeen en op beknopte wijze, een aantal belangrijke ontwikkelingen in de algemene marketingtheorie die het mogelijk hebben gemaakt om de theorie ook toe te passen op een bijzonder veld als dat van

³²⁶ Leeflang, *Marketing*, 26.

de kunsten. Ook wordt een aantal interessante, meer recente concepten belicht die de *ervaring* van het product centraal stellen, en om die reden verondersteld worden waardevolle mogelijkheden te bieden voor de ontwikkeling van kunstmarketing. Verder wordt in dit hoofdstuk de ontwikkeling van de algemene marketingtheorie buiten beschouwing gelaten, en wordt gefocust op de kunstmarketingtheorie als zodanig – inmiddels een zelfstandige academische discipline met een geheel eigen karakter, eigen probleemgebied en een eigen academisch discours.³²⁷ Om de ontwikkelingen in deze discipline te kunnen beschrijven, is gebruik gemaakt van over kunstmarketing gepubliceerde academische literatuur, die vanuit diverse perspectieven inzicht biedt in de professionalisering van de discipline. Het corpus en andere aspecten van de literatuurstudie worden toegelicht in § 2. De derde paragraaf gaat nader in op de achtergrond van het spanningsveld, en biedt vervolgens inzicht in de verschillende manieren waarop kunstmarketingtheoretici met deze spanning trachten om te gaan. De door een auteur gekozen benadering van het dilemma blijkt nauw verbonden te zijn met de mate waarin hij zich productgericht danwel klantgericht opstelt, en dus ook met de manier waarop hij aankijkt tegen het (autonoom) functioneren van enerzijds kunstproduct en anderzijds kunstgebruiker in het waardenruilproces.



Figuur 4.1 Kunstmarketingtheoretische keuzemomenten.

³²⁷ Rentschler, "The Age of Discovery," 7.

De keuzes die op dit vlak in het kunstmarketingdenken dienen te worden gemaakt, hangen samen met de geleidelijke erkenning van de bruikbaarheid van marketing voor kunstorganisaties die in de literatuur waar te nemen is (§ 4). In de theorie is marketing langzaam maar zeker een steeds strategischer positie in de organisatie in gaan nemen; een ontwikkeling die er, samen met de toenemende mogelijkheden om met het spanningsveld om te gaan, voor zorgde dat er steeds meer ruimte ontstond om met verschillende strategische concepten te experimenteren (§ 5). De hierboven geschetste verbanden zijn zichtbaar gemaakt in figuur 4.1, die de basis van dit hoofdstuk vormt.

§ 1 Marketing in algemene zin: context voor het ontstaan van kunstmarketing

Zoals al werd gesteld in hoofdstuk 2, heeft marketing (als visie) betrekking op de elementaire uitgangspunten van een organisatie, die de achtergrond vormen waartegen men in deze organisatie beslissingen neemt. Leeflang (2003) spreekt in dit kader van een bepaalde “filosofie” om markten te benaderen, “gestoeld op individuele en de in de organisatie levende normen en waarden”.³²⁸ De gehanteerde filosofieën zijn dus normatief en kunnen per (type) organisatie verschillen. Toch zijn er wel degelijk algemeen geldende trends te ontdekken in de ontwikkeling van deze marketingvisies.

In de literatuur worden de jaren vijftig van de vorige eeuw beschouwd als ontstaansperiode van marketing in de huidige betekenis: in deze periode ontstond er namelijk consensus met betrekking tot het uitgangspunt dat organisaties dienden te opereren vanuit de wensen en behoeften van de consument. Tot die tijd richtten organisaties zich in eerste instantie op hun product en de verkoop daarvan. De belangrijkste managementtaak lag tot de jaren vijftig achtereenvolgens bij ten eerste de verbetering van de efficiëntie van productie en distributie (*productieconceptie*), ten tweede een voortdurende verbetering van het fysieke product (*productconceptie*) en ten derde de verbetering van de effectiviteit van de verkoop, om een zo groot mogelijke afzet van het bestaande product te realiseren (*verkoopconceptie*). Deze drie ‘pre-marketingvisies’ hebben met elkaar gemeen, dat er door organisaties vrijwel uitsluitend vanuit het bestaande product geredeneerd werd. De vraag of dit product daadwerkelijk van waarde was voor de afnemers stons daarbij niet voorop. Het principe van ‘ruil’, dat later in het denken over marketing een centrale positie zou gaan innemen, werd in

³²⁸ Leeflang, *Marketing*, 26.

deze periode nog in enge zin geïnterpreteerd. Omdat transactie in dit proces de voornaamste doelstelling was, was voor interactie met afnemers weinig aandacht.

De verhouding tussen afnemer en organisatie veranderde met de formulering van de (*klassieke*) *marketingconceptie* rond 1950, waarin de aandacht verschoof van product- en verkooporiëntatie naar een conceptie waarin de wensen en behoeften van de afnemers op de markt centraal kwamen te staan. Hoewel de basis sindsdien altijd is gevormd door het denken vanuit de afnemer, heeft de inhoud van de marketingvisie zelf de laatste vijftig jaar ook aanzienlijke ontwikkelingen doorgemaakt. In de periode 1950-1970 was het marketingconcept nog hoofdzakelijk een uitgangspunt voor dat deel van de organisatie dat zich primair op de afzet richtte, en werd er uitsluitend getracht resultaat te bereiken door de marktinstrumenten (product, prijs, promotie, plaats) op elkaar af te stemmen. Het bewustzijn groeide echter dat de marketingconceptie behalve voor de verkoopafdeling, ook consequenties had voor andere functionele gebieden binnen de organisatie. Reeds aan het eind van de jaren '50 leidde dit inzicht tot een ruimere interpretatie van het begrip 'marketingactiviteiten': niet meer alleen de marktinstrumenten werden hiertoe gerekend, maar ook wat er plaatsvond binnen afdelingen als inkoop, voorraadbeheer en distributie. Ook deze activiteiten dienden zo efficiënt mogelijk op elkaar afgestemd te worden.³²⁹

Rond het begin van de jaren '70 vond er een relatief grote verandering plaats in de heersende marketingconceptie, waarbinnen een aantal problemen was ontdekt. Zo bleek ten eerste dat de tot dan toe hoofdzakelijk op het maximaliseren van winst gerichte benadering niet op alle organisaties toepasbaar was: veel non-profitinstellingen konden bijvoorbeeld hun product niet aan de wensen en behoeften van de markt aanpassen, vanwege de veelal ideële aard van de door hen nagestreefde doelen.³³⁰ Ten tweede bleek het klassieke marketingconcept voorbij te gaan aan mogelijke conflicten tussen de wensen van de consument op korte termijn en zijn welzijn op lange termijn.³³¹ De zogenoemde *maatschappelijke marketingconceptie* bood een manier om met deze problemen om te gaan: namelijk door niet zozeer de directe wensen en verlangens van de doelgroepen, maar de langetermijnbelangen van deze doelgroepen én van de maatschappij centraal te stellen. Geïnspireerd door deze nieuwe inzichten richtten organisaties zich niet meer uitsluitend op de huidige en potentiële klanten in de doelgroep,

³²⁹ Ibid., 35.

³³⁰ Boorsma, *Kunstmarketing*, 21.

³³¹ Philip J. Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2003), 21.

maar ook op “andere belangengroepen van wier oordeel en (toekomstig) handelen men in een organisatie afhankelijk is”.³³² Zo werd het concept ‘marketing’ verbreed en bijvoorbeeld ook toegepast op mensen, politieke partijen, sociale doeleinden en verenigingen.³³³ Boorsma merkt op dat het voornaamste bezwaar tegen deze benadering erin bestond dat zij zo breed was dat zij “nogal ver af stond van de marketingpraktijk”.

Naar aanleiding van dit bezwaar uitgevoerde aanpassingen en herinterpretaties zorgden ervoor dat de maatschappelijke marketingconceptie in de jaren '80 overging in de zogenoemde *strategische marketingconceptie*.³³⁴ Volgens Leeftang (2003) wordt de strategische marketingconceptie gekenmerkt door “het belang van *verdedigbare concurrentievoordelen* voor goederen en diensten op markten, waarbij de voordelen gebaseerd zijn op *langetermijnbelangen* van afnemers, en deze langetermijnbelangen op hun beurt weer gerealiseerd kunnen worden door *relaties* op te bouwen met voor de organisatie belangrijke belangengroepen binnen en buiten de organisatie, op een zodanige wijze dat een ruil van ‘waarden’ kan plaatsvinden, waarvoor men in de organisatie *initiatieven* moet nemen en waarbij men tot stand gebrachte relaties moet onderhouden”.³³⁵ De strategische marketingconceptie zorgde ervoor dat de nadruk veel meer kwam te liggen op interactie in plaats van transactie; anders gezegd verschoof de aandacht voor het tot stand brengen van ruil naar het opbouwen en onderhouden van langetermijnrelaties met doel- en andere belangengroepen: transactiemarketing werd vervangen door *relatiemarketing*. De doelstellingen daarvan worden niet gedefinieerd in termen van directe winst, maar liggen op het terrein van het realiseren van klanttevredenheid met herhaalde transactie en merktrouw als gevolg. Winst wordt gezien als het resultaat, de beloning voor het tot stand brengen van een relatie.

Ook de verschuiving van goederen- naar *dienstenmarketing*, die begon in de jaren '70, was in deze tijd belangrijk. Kotler en Armstrong (2003) verklaren deze door te stellen dat in deze periode ten eerste het besteedbaar inkomen en vrije tijd van consumenten fors begon toe te nemen, waardoor de vraag naar (aanvullende) diensten eveneens groeide. Daarnaast spreken de auteurs van een sterke toename in de complexiteit van producten, waardoor aanvullende

³³² Leeftang, *Marketing*, 36.

³³³ François Colbert, Jacques Nantel, and Suzanne Bilodeau, *Marketing Culture and the Arts*, 2nd ed. (Montreal: École des hautes études commerciales, 2001), 11.

³³⁴ Boorsma, *Kunstmarketing*, 21.

³³⁵ Leeftang, *Marketing*, 37.

diensten in veel gevallen niet alleen wenselijk, maar zelfs noodzakelijk werden.³³⁶ De explosieve groei in het aanbod van diensten die uit deze gang van zaken volgde, had op haar beurt weer tot gevolg dat men marketing begon toe te passen op de diensten zelf. Het besef van de relevantie van marketing voor niet-tastbare producten groeide snel, waardoor het gebruik van marketingtheorieën binnen het bereik kwam van een bredere groep, dienstverlenende organisaties. Op deze manier kwam men halverwege de jaren '70 van de vorige eeuw ook tot de introductie van marketingconcepten voor de kunsten. Zowel het aanbod van diensten als de marketing ervan heeft sinds de jaren '70 een sterke groei doorgemaakt. Dienstenmarketing heeft zich daardoor kunnen ontwikkelen tot een eigen marketingdiscipline, die zich onderscheidt van de marketing van tastbare goederen op basis van een viertal onlosmakelijk met diensten verbonden eigenschappen, waarmee dienstverlenende organisaties bij het ontwerpen van hun marketingbeleid rekening dienen te houden. In de eerste plaats zijn diensten *ontastbaar*, wat inhoudt dat zij voorafgaand aan de aankoop niet waarneembaar zijn.³³⁷ Een tweede kenmerk de *onscheidbaarheid* van diensten, die immers niet gescheiden kunnen worden van de dienstverlener.³³⁸ *Veranderlijkheid* is de derde eigenschap die kenmerkend is voor diensten als productcategorie en heeft betrekking op het feit dat de kwaliteit van diensten afhankelijk is van door wie, wanneer, waar en op welke wijze zij verleend worden. Ook de afnemer heeft volgens Grönroos een zekere mate van invloed op het eindresultaat, omdat hij, vanuit zijn eigen context, deelneemt aan het productieproces van de dienst.³³⁹ Ten slotte zijn diensten in essentie *vergankelijk*: zij kunnen niet bewaard worden voor toekomstig verkoop of gebruik, ze bestaan alleen op het moment van gebruik om daarna weer te verdwijnen.³⁴⁰ De positie van dienstenmarketing is sinds de jaren '70 van de vorige eeuw in hoge mate versterkt. Het bleek voor organisaties steeds moeilijker om alleen op basis van productkenmerken een unieke marktpositie te behouden, waardoor zij zich op een andere

³³⁶ Kotler and Armstrong, *Principles of Marketing*, 317.

³³⁷ Deze ontastbaarheid gaat gepaard met een zekere onzekerheidsfactor voor de afnemer. In een poging deze te reduceren, gaat deze doorgaans op zoek naar signalen die een indicatie geven van de kwaliteit. Deze signalen worden meestal gezocht in zaken die wel zichtbaar zijn, zoals elementen van de marketingmix als de locatie, de betrokken mensen, de prijs en de communicatie.

³³⁸ Voor fysieke goederen geldt dat zij eerst geproduceerd, dan opgeslagen, later verkocht en nog later geconsumeerd kunnen worden, maar in het geval van diensten is dat onmogelijk. Omdat de medewerkers die aanwezig zijn tijdens de productie van de dienst op het moment dat de dienst tot stand komt, eveneens deel uitmaken van deze dienst, is er sprake van directe interactie tussen aanbieder en afnemer, waarbij zowel de aanbieder als de klant het uiteindelijke resultaat van de dienst beïnvloedt.

³³⁹ Christian Grönroos, *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd, repr ed. (Chichester: Wiley, 2001), 6,7.

³⁴⁰ Kotler and Armstrong, *Principles of Marketing*, 317-18.

manier, bijvoorbeeld door het aanbieden van bijzondere aanvullende diensten, van concurrenten dienden te onderscheiden.³⁴¹ Tevens ontstond een basis voor *experience marketing*, een strategische benadering die sinds het einde van de jaren '90 een steeds grotere rol is gaan spelen in de marketingtheorie. Omdat belevenismarketing bijzonder goed aansluit op de aard van de podiumkunsten, wordt hieraan op deze plaats wat meer aandacht besteed.

In de belevenismarketing staat niet meer het creëren van (aanvullende) diensten rond concrete producten centraal, maar wordt een stap verder gegaan: de focus ligt meer op het aanbieden van *gethematiseerde belevenissen* rondom de aankoop en/of het gebruik van deze producten.³⁴² Pine en Gilmore (2000) stellen dat *experience marketing* bijzondere klantwaarden biedt: "De waarde van de belevenis blijft hangen in het geheugen van ieder die zich erdoor aangesproken voelt. Hoewel de belevenis zelf niet tastbaar is, hecht [de klant] er grote waarde aan, omdat de waarde in hem zelf schuilt en daar nog lang aanwezig blijft."³⁴³ De precieze aard van deze bijzondere klantwaarden kan echter onmogelijk van tevoren worden vastgesteld. Belevissen zijn per definitie dynamisch en zeer persoonlijk van aard – twee consumenten zullen nooit dezelfde belevenis ondergaan, en één consument zal nooit dezelfde belevenis twee keer ondergaan. Zoals in hoofdstuk 3 (§ 3.2) reeds naar voren kwam, zijn Falk en Dierking (1992) van mening dat de uiteindelijke belevenis bepaald wordt door de interactie tussen verschillende contexten (de persoonlijke, de fysieke en de sociale), die voortdurend door de individuele consument op veranderende wijzen worden gecombineerd.³⁴⁴

Binnen het domein van de *experience marketing* zijn verschillende benaderingen van de belevenis waar te nemen. Zo bestaan er bijvoorbeeld verschillende visies met betrekking tot de gewenste rol van de gebruiker: enerzijds wordt deze gezien als een passieve factor in het proces, anderzijds wordt hij geacht de beleving juist te co-creëren. De eerste variant sluit aan bij het gedachtengoed van Pine en Gilmore (2000). Volgens hun theorie dienen organisaties van tevoren al voor ogen te hebben wat zij de gebruiker precies willen laten beleven, en dienen zij de beoogde beleving vervolgens zo goed mogelijk te sturen. Dit gebeurt bijvoorbeeld aan de hand van een *storyboard*, waarmee de verschillende elementen in de beleving (intro,

³⁴¹ Janny C. Hoekstra, Peter S. H. Leeflang, and Dick R. Wittink, "The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm," in *Journal of market focused management: a journal of research in marketing* (1999), 54.

³⁴² Leeflang, *Marketing*, 57.

³⁴³ B. Joseph Pine, II et al., "De Beleviseconomie : Werk Is Theater En Elke Onderneming Creëert Zijn Eigen Podium," (Schoonhoven: Academic service Economie en Bedrijfskunde, 2000), 31.

³⁴⁴ Nijs and Peters, *Imagineering*, 55-56.

triggermoment, subclimaxen, climax, afbouw) vastgelegd kunnen worden. Om er vervolgens voor te zorgen dat de ervaringen die binnen dit kader kunnen worden opgedaan ook daadwerkelijk gedenkwaardig zijn voor de consument, bieden Pine en Gilmore bij het ontwerpen van deze ervaringen vijf aanknopingspunten voor organisaties: *theme the experience, harmonize impressions with positive cues, eliminate negative cues, mix in memorabilia, en engage all five senses*.³⁴⁵ De themaparken van Disney zijn hier een voorbeeld van.

De voorstanders van de tweede zienswijze, die hier *co-creatiebenadering* genoemd zal worden, zijn een andere mening toegedaan. Prahalad en Ramaswamy, belangrijke vertegenwoordigers van deze stroming, maken hun houding ten opzichte van de meer 'gestuurde' belevenistheorie als volgt duidelijk:

*"Let us consider "experiential marketing" à la Disney or Ritz Carlton. Yes, they focus on consumer experience, but their consumers are basically treated as passive. Such companies disproportionately influence the nature of the experience, still primarily product-centric, service-centric, and, therefore, company-centric".*³⁴⁶

Waar de benadering van bijvoorbeeld Pine en Gilmore dus nog vaak gericht is op het zoveel mogelijk sturen van de ervaring van de consument, opdat de waarden – die de organisatie voor de klant voor ogen heeft – zo goed mogelijk kunnen worden gerealiseerd, benadrukt de co-creatiebenadering van Prahalad en Ramaswamy juist de actieve, co-productieve rol van de consument bij het tot stand komen van klantwaarden – de waarden die door de klant aan het aanbod ontleend worden. Daarbij wordt de coproducerende rol van de consument dus niet beschouwd als onzekere factor voor het al dan niet slagen van de belevenis die de organisatie voor ogen heeft voor de gebruiker – integendeel: om volledig geïndividualiseerde ervaringen te kunnen bieden, wordt juist door organisaties gebruik gemaakt van het verschijnsel dat consumenten hun eigen belevenissen vormgeven. Deze benadering staat positief tegenover de nieuwe mogelijkheden die een dergelijke samenwerking tussen gebruiker en organisatie kan bieden. Om de beleving optimaal te kunnen laten plaatsvinden, is het volgens Prahalad en Ramaswamy (2003) noodzakelijk dat organisaties een bepaalde infrastructuur opzetten, waarin,

³⁴⁵ B. Joseph Pine, II and James H. Gilmore, "Welcome to the Experience Economy," *Harvard Business Review* 76, no. 4 (1998): 102-05.

³⁴⁶ Coimbatore Krishna Prahalad and Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004), 88.

naast de spilorganisatie zelf, een aantal leveranciers, partnerorganisaties, interactiekanalen en consumentengemeenschappen bijeen zijn gebracht in een netwerk (door de auteurs *experience environment* genoemd). Dit netwerk moet uiteenlopende mogelijkheden bieden voor “doelbewuste interacties tussen de individuele gebruiker en de verschillende aanwezige partijen”.³⁴⁷ De persoonlijke context van de gebruiker speelt hierbij een belangrijke rol, omdat deze bepalend is voor de door hem gewenste ervaring. Van essentieel belang voor de geïndividualiseerde ervaring is dan ook dat het netwerk niet probeert de ervaring van een individu van tevoren vast te leggen – het netwerk dient flexibel genoeg te zijn om een breed scala aan mogelijke ervaringen te bieden, die kunnen aansluiten op verschillende context-entijdspecifieke individuele motieven, behoeften en voorkeuren.³⁴⁸ Op basis van de verscheidenheid aan mogelijkheden worden zowel de individuele ervaring als ook de waarde die daaraan ontleend wordt, gedefinieerd.³⁴⁹

De opkomst van belevenismarketing vond plaats in een tijd (eind jaren '90) waarin de marketingomgeving volgens Hoekstra, Leeflang en Wittink (1999) “sneller dan ooit” veranderde door de talloze technologische ontwikkelingen, vernieuwingen en mogelijkheden die zich in de huidige tijd bijna onophoudelijk voordoen en er volgens Prahalad en Ramaswamy (2003) voor zorgen dat de grenzen tussen producten, diensten, kanalen en organisaties in snel tempo vervagen. Enerzijds heeft dit alles tot gevolg dat in bijna iedere bedrijfstak de concurrentie tussen aanbieders sterk is toegenomen, anderzijds biedt het nieuwe mogelijkheden om de kenmerken en functies van verschillende bedrijfstakken en producten op steeds meer verschillende manieren met elkaar te combineren. Ook hebben de ontwikkelingen volgens Prahalad en Ramaswamy aanzienlijke gevolgen voor de relatie tussen organisatie en consument: ten eerste zijn consumenten door de opkomst van het internet veel beter geïnformeerd dan voorheen, waardoor consumptiebeslissingen op een meer doordachte manier genomen worden. Ten tweede zorgt de toenemende globalisering ervoor dat consumenten steeds meer toegang hebben tot informatie over organisaties, producten, prijzen en meningen van consumenten van over de hele wereld. Ten derde biedt het internet talloze mogelijkheden voor consumenten om zich via sociale media aan te sluiten bij *online communities*, waarin ervaringen

³⁴⁷ Coimbatore Krishna Prahalad and Venkat Ramaswamy, "The New Frontier of Experience Innovation," *MIT Sloan Management Review* 44, no. 4 (2003): 15.

³⁴⁸ Ibid.

³⁴⁹ Ibid.

en interesses uitgewisseld worden. Onder andere vanwege hun onafhankelijkheid en het feit dat zij zeer snel kunnen worden gemobiliseerd, hebben deze groepen een sterke machtspositie.³⁵⁰ De consument verwerft zo een steeds centralere positie in het systeem, waardoor hij zich steeds vaker ten opzichte van organisaties in een gunstige onderhandelingspositie bevindt. Voor organisaties is een belangrijk gevolg van deze ingrijpend veranderende consumentenpositie dat zij niet langer autonoom kunnen handelen. Of het nu het ontwerpen van nieuwe producten of het beheersen van de verkoopkanalen betreft: niets gaat meer zonder de inmenging van klanten. Volgens Prahalad en Ramaswamy oefenen consumenten invloed uit op ieder deel van het proces: "Armed with new tools and dissatisfied with available choices, consumers want to interact with firms and thereby co-create value".³⁵¹

Om te kunnen omgaan met de veranderende markt is ook het karakter van marketing veranderd. Hoekstra, Leeflang en Wittink (1999) en Boorsma (2006) spreken van het *klantwaardeconcept*. De essentie van het onderscheid tussen deze en de eerder aan de orde gekomen visies wordt treffend verwoord door Hoekstra, Leeflang en Wittink:

*"If the selling concept is characterized by customers to whom something is sold, and the marketing concept is characterized by customers for whom products and services are developed, the customer concept is characterized by customers with whom changes in marketing activities are considered in such a way that the customer's utility functions are truly maximized."*³⁵²

Binnen het klantwaardeconcept ligt de focus van marketing op de intensivering van de relaties met de partijen in het marketingsysteem. Daarbij is het essentieel om in nauwe samenwerking met de klant superieure klantwaarden te creëren, en co-creatie is daarbij een sleutelwoord. Zo kan de relatie met afnemers directer en hechter worden, maar wordt het tevens mogelijk uitsluitend relaties aan te gaan met die klanten, die zij op een winstgevende manier van dienst kunnen zijn.³⁵³ Dit vereist een selectie van afnemers, waarbij de organisatie producten en diensten biedt die voor afnemers van waarde zijn, en waarbij de afnemers op hun beurt de organisatie helpen het aanbod te definiëren, superieure klantwaarden te ontwikkelen en te herdefiniëren. Waar eerder de stap werd gemaakt van transactie- naar relatiemarketing, wordt

³⁵⁰ Coimbatore Krishna Prahalad and Venkat Ramaswamy, "Co-Opting Customer Competence," *Harvard Business Review* 78, no. 1 (2000): 82-83.

³⁵¹ Prahalad and Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, 5.

³⁵² Hoekstra, Leeflang, and Wittink, "The Customer Concept," 72.

³⁵³ Kotler and Armstrong, *Principles of Marketing*, 27.

de relatie tussen organisatie en afnemer in het klantwaardeconcept selectiever, directer en hechter. Precies vanwege de fundamentele rol die de unieke waarden van het aanbod spelen in het proces, kan verwacht worden dat het klantwaardeconcept zeer relevante aanknopingspunten biedt voor gebruik in de kunstensector.

Zoals uit het bovenstaande blijkt, heeft het denken over marketing sinds de jaren '50 van de vorige eeuw een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Onderstaande tabel is gebaseerd op Hoekstra, Leeflang en Wittink (1999) en geeft de belangrijkste verschillen tussen het klassieke marketingconcept en het klantwaardeconcept weer. Hoewel de overgang tussen beide visies uiteraard geleidelijk heeft plaatsgevonden, vormt de tabel – door de verschillen tussen begin en eindpunt weer te geven – een heldere samenvatting van de hoofdlijn in de ontwikkelingen van zestig jaar marketingtheorie.³⁵⁴

Marketingconcept	Klantwaardeconcept
Focus op productkwaliteit	Focus op creëren van klantwaarde
Focus op doelgroep – <i>aan</i> wie	Focus op klant – <i>met</i> wie (co-creatie)
Zelfselectie van klanten	Bewuste selectie van mogelijke klanten
Marketing als functie	Marketing als <i>state of mind</i>

Tabel 4.2. Verschillen tussen het klassieke marketingconcept en het klantwaardeconcept.

§ 2 De ontwikkeling van de kunstmarketingtheorie (1975-2009)

Hierboven werd al gesteld dat door het toenemende besef van de relevantie van marketing voor niet-tastbare producten, het gebruik van marketingtheorieën binnen het bereik kwam van een bredere groep organisaties met een dienstverlenend karakter.³⁵⁵ De nieuwe toepassingen die voor de bestaande marketingtheorieën werden gevonden, hadden een wezenlijke ontwikkeling van deze theorieën tot gevolg, waardoor dienstenmarketing in staat gesteld werd uit te groeien tot een geheel eigen marketingdiscipline – gekenmerkt door de voor diensten karakteristieke factoren ontastbaarheid, onscheidbaarheid, veranderlijkheid en vergankelijkheid.

³⁵⁴ Hoekstra, Leeflang, and Wittink, "The Customer Concept," 57.

³⁵⁵ Brenda Gainer and Paulette Padanyi, "Applying the Marketing Concept to Cultural Organisations: An Empirical Study of the Relationship between Market Orientation and Performance," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7, no. 2 (2002): 182.

Het feit dat er theorie werd ontwikkeld specifiek voor de marketing van diensten, bood tevens belangrijke aanknopingspunten voor de introductie van marketingtheorie in de kunstwereld: omdat de door de kunsten geboden waarden eveneens gekenmerkt worden door de vier dienstkarakteristieke factoren (ontastbaarheid, onscheidbaarheid, veranderlijkheid en vergenkelijkheid), worden zij over het algemeen tot de productcategorie 'diensten' gerekend (overigens kunnen consumenten wel degelijk te maken krijgen met tastbare producten wanneer zij aan kunst deelnemen: beeldende kunstwerken, programmaboekjes, consumpties en souvenirs zijn hiervan voorbeelden).³⁵⁶ De kunstwereld op zijn beurt raakte vooral geïnteresseerd in marketingprincipes omdat zij een oplossing zocht voor de participatieproblematiek – al dan niet onder druk van de overheid – en vanwege de altijd aanwezige behoefte aan financiële middelen.³⁵⁷ Dit alles werd in gang gezet in de jaren '70 van de vorige eeuw, maar vooral sinds de jaren '80 heeft kunstmarketing zich ontwikkeld tot een volwassen, professionele academische discipline.³⁵⁸ De uit de algemene marketing afkomstige theorieën drongen steeds dieper en in steeds hoger tempo door in de kunstwereld en de kunsttheorie, waardoor er tevens een steeds groter interdisciplinair corpus aan academische literatuur ontstond. In de volgende paragrafen worden de belangrijkste inzichten uit deze literatuur besproken: § 3 gaat in op de achtergrond van het spanningsveld tussen kunst en marketing, en biedt vervolgens inzicht in de verschillende manieren waarop kunstmarketingtheoretici met deze spanning om trachten te gaan. De vierde paragraaf behandelt het niveau waarop auteurs marketing in kunstorganisaties zien functioneren. De keuzes die auteurs op deze gebieden maken lopen sterk uiteen, maar blijken een direct gevolg van de mate waarin zij een meer productgerichte, danwel meer klantgerichte houding aannemen. Ook de mate waarin kunstorganisaties gerichte strategische marketingconcepten kunnen hanteren (§ 5), staat of valt met deze keuzes.

Het analyseren van de literatuur op deze punten kan wellicht informatie bieden met betrekking tot de achterliggende oorzaken van het gebrekkig functioneren van kunstmarketing in de praktijk (hoofdstuk 5), en kan mogelijk ook leiden tot relevante oplossingen daarvoor.

³⁵⁶ Bonita M. Kolb, *Marketing Cultural Organisations : New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera* (Dublin: Oak Tree Press, 2000), 72, 137.

³⁵⁷ Boorsma, "De Consument Als Coproducent Van Kunst," 88.

³⁵⁸ Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 73, Lee, "When Arts Met Marketing," 294, Rentschler, "The Age of Discovery," 7.

Corpus voor het literatuuronderzoek

Om de ontwikkelingen te beschrijven die zich op het vlak van het spanningsveld rondom kunst en marketing hebben voorgedaan, is gebruik gemaakt van een in 2005 verschenen literatuurstudie van Hye-Kyung Lee. Deze auteur heeft op basis van zeventien academische publicaties (1980-2002) een aantal basishoudingen onderscheiden die ten opzichte van dit dilemma kunnen worden aangenomen. Deze houdingen vormen een uitgangspunt voor de studie.

Met betrekking tot het tweede thema, het functioneren van marketing in kunstorganisaties, is het onderzoek van Ruth Rentschler (2002) een zeer waardevolle bron gebleken. Ook deze auteur heeft (een deel van) de kunstmarketingliteratuur (1975-1998) in kaart gebracht, en daarbij gekeken naar de specifieke functies die theoretici marketing zien vervullen in kunstorganisaties, en of deze tot organisatie-, strategisch of instrumentniveau gerekend kunnen worden. Daarbij plaatst zij haar bevindingen ook in de tijd, door drie fasen te onderscheiden: allereerst de *Foundation Period* (1975-1984), de fase waarin de literatuur hoofdzakelijk gericht was op, ten eerste, publiekseducatie, ten tweede het onderzoeken van de voordelen die de verzameling van verschillende typen publieksdata kan hebben voor kunstorganisaties, en ten derde (in mindere mate) de economische impact van de kunsten op de samenleving.³⁵⁹ De tweede fase, de *Professionalization Period* (1985-1994), wordt volgens Rentschler gekenmerkt door de theoretische erkenning van de bruikbaarheid van marketing in kunstorganisaties, voornamelijk als gevolg van ingrijpende culturele en maatschappelijke veranderingen. In deze periode werden voor het eerst marketingafdelingen aan kunstorganisaties toegevoegd.³⁶⁰ In de derde plaats stelt de auteur dat kunstmarketing als discipline een volwassenheidsfase bereikte in de zogenoemde *Discovery Period* (1995-2000), de fase waarin de literatuur zich richtte op de integratie van kunstmarketing in een holistische

³⁵⁹ Ook Boter (2005) beschrijft soortgelijke ontwikkelingen in deze periode. Deze auteur stelt eveneens dat de meeste studies toentertijd gericht waren op marktstructuuranalyse (waarbij 'marktstructuur gedefinieerd wordt als "een groep methoden binnen marketing om consumenten en producten te segmenteren of op dimensies te plaatsen"). Boter benadrukt tevens het explorerende karakter van de publicaties: "These studies are primarily descriptive, testing whether the arts can be captured in marketing terminology" (Boter 2005 p162?). Zie ook Gainer and Padanyi, "Applying the Marketing Concept to Cultural Organisations: An Empirical Study of the Relationship between Market Orientation and Performance," 3.

³⁶⁰ Ruth Rentschler et al., "Relationship Marketing, Audience Retention and Performing Arts Organisation Viability," *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 7, no. 2 (2002): 8, 13.

organisatiepraktijk.³⁶¹ Deze chronologische indeling is in de huidige studie als kader gehanteerd, en is bovendien uitgebreid met een vierde fase die voortvloeide uit de erkenning van kunstmarketing op organisatieniveau, hetgeen ontwikkelingen in gang gezet heeft die Rentschler in haar artikel uit 2002 nog wel heeft kunnen constateren, maar waarvan zij op dat moment de meeste gevolgen nog niet kon overzien. Als de *Discovery Period* de fase vormt waarin kunstmarketing als wetenschapsgebied de volwassenheidsfase bereikte, zoals Rentschler stelt, kan de erop volgende fase wellicht de *Differentiation Period* gedoopt worden: in een situatie waarin kunstmarketing in theoretisch opzicht niet meer behoefde te vechten om erkenning, ontstond namelijk volop ruimte voor auteurs om in de theorie met nieuwe (al dan niet uit de algemene marketing overgenomen) concepten te experimenteren – hetgeen tot een hoge mate van differentiatie leidde.

Omdat in het onderzoek van zowel Lee als Rentschler de meest recente literatuur niet verwerkt is, zijn hun analyses aangevuld met nieuw materiaal, bestaande uit kunstmarketingpublicaties die vrijwel allemaal verschenen zijn in de periode 2000-2009. Een aantal werken is iets ouder, maar wordt van zodanig groot belang geacht voor de ontwikkeling van de discipline, dat zij ook in deze voortgezette analyse zijn meegenomen.

De aanvulling op de beschikbare literatuurstudies is noodzakelijk omdat er sinds de voltooiing van beide studies in het zich snel ontwikkelende domein van de kunstmarketingtheorie een groot aantal nieuwe publicaties verschenen is, en er daardoor de laatste jaren aanzienlijk meer aanknopingspunten voor marketing in de kunsten zijn ontstaan. In de eerste plaats is in het aanvullende corpus een aantal over het onderwerp verschenen boeken opgenomen – zoals Boorsma (1998), Boter (2005), Chong (2002), Colbert (2001), Ginsburgh en Throsby (2006), Hill et al. (2003), Kerrigan et al. (2004), Kolb (2000), Kotler en Kotler (1998) en Kotler en Scheff (1997), Mulder (2008), Noordman (2007) en Scheff Bernstein (2007). In de tweede plaats zijn in het corpus publicaties opgenomen uit een aantal academische tijdschriften, waarvan het *International Journal of Cultural Policy*, het *International Journal of Arts Management*, het *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, het *Journal of Arts Management, Law & Society*, het *Journal of Cultural Economics* en het *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management* de meest relevante bronnen bleken. Daarnaast

³⁶¹ Boter (2005) maakt geen onderscheid tussen de *Professionalization* en de *Discovery Period*, zoals Rentschler. Wel signaleert ook deze auteur dat de kunstmarketingliteratuur vanaf midden jaren '80 steeds minder beschrijvend van aard werd en zich in toenemende mate op (zeer diverse) theoretische ontwikkelingen richtte. Boter, *Market Structures in Arts and Entertainment*, 15.

is een aantal artikelen verwerkt uit meer op de algemene marketing gerichte tijdschriften *Marketing Review*, *Journal of Marketing Management*, *Marketing Theory*, *Journal of Marketing*, *Journal of Operations Management* *Journal of Organizational Behavior* en *Nonprofit Management and Leadership*. In totaal is het corpus van Lee (17 publicaties in 22 jaar tijd) en Rentschler (171 publicaties in 25 jaar tijd) aangevuld met 63 publicaties van 73 verschillende kunstmarketingauteurs, al dan niet in samenwerkingsverband (uit de periode 2000 tot 2009). In het literatuuronderzoek worden de uitgangspunten van Rentschler en Lee met elkaar vervlochten en aangevuld met een aantal nauw verwante thema's.

§ 3 Het oriëntatiedilemma: het fundamentele spanningsveld tussen kunst en marketing

In § 1 is in grote lijnen de ontwikkeling van de algemene marketing geschetst. Voordat de klassieke marketingconceptie werd geïntroduceerd, waarmee het uitgangspunt werd geformaliseerd dat organisaties dienden te opereren vanuit de wensen en behoeften van de klant, hadden organisaties vrijwel uitsluitend vanuit het bestaande product geredeneerd. De vraag of dit product daadwerkelijk van waarde was voor de gebruikers kwam daarbij niet of nauwelijks aan de orde. In de kunstmarketing is een dergelijke overgang van een product- naar een meer klantgeoriënteerde conceptie altijd problematisch geweest. Toen de opvatting dat de marketingconceptie relevant was voor alle typen organisaties die werkten met producten en klanten al op grote schaal heerste, trok de kunstwereld de toepasbaarheid van marketing op de kunsten nog in twijfel.³⁶² Dat is voor het grootste deel te wijten aan het fenomeen dat bekend staat als het spanningsveld tussen kunst en marketing.

Art is adventurous, marketing safe; art seeks the unexpected, marketing yearns for the predictable; art wants the amazing, marketing the comfortable; art is orgasmic, marketing anal. Yet we need both, and we both want to make money; we both want the biggest audiences. We have no alternative but to live together in a constructive way, learning from and understanding one another (uit: Brown & Patterson 2000 p.4; origineel: Tusa (1999): 120).

Dat er sprake is van een dergelijk spanningsveld tussen kunst en marketing, wordt in de literatuur op grote schaal erkend. Wel blijken er uiteenlopende termen gehanteerd te worden om dit spanningsveld te benoemen. Waar Lee bijvoorbeeld de term "*orientation dilemma*"

³⁶² Elizabeth C. Hirschman, "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept," *Journal of Marketing* 47, no. 3 (1983): 45-46.

gebruikt, spreekt Butler (2000) van *“the clash of commerce and culture”*, Conway en Whitelock (2004) van *“the conflict between excellence and accessibility”*, Fillis (2004, 2006) van *“the philosophical clash of ‘art for art’s sake’ versus ‘art for business’ sake”* en Boorsma (2006) van *“the arts marketing pitfall”*. Allen refereren echter aan het spanningsveld, dat door Hill et al. (2003) op treffende wijze verwoord wordt:

*“[...] marketing authors have explored the tensions implicit in marketing cultural goods, in an attempt to reconcile giving customers what they want with the artist’s need to find an outlet for creative expression independent of market forces. The quality and value of cultural goods frequently depend on their originality or radical nature. Features such as familiarity, which might increase appeal to consumers, or political expediency, which might help access external resources, are not necessarily to be found in good art.”*³⁶³

Petkus Jr. (2004) spreekt van een “fundamentele filosofische weerstand” tegen marketingprincipes vanuit het kunstmanagement, die Bourgeon-Renault (2006) verklaart met de opvatting dat het kunstproduct tot op zekere hoogte onafhankelijk is van de behoefte van de markt.³⁶⁴ Hume (2008) wijt deze weerstand aan de conflicterende doelen van kunst en marketing en spreekt van een ‘enorme strategische uitdaging’ om economische belangen en artistieke missie in evenwicht te brengen, zodat beide doelen naar tevredenheid van alle partijen bereikt kunnen worden.³⁶⁵

focus op product ←-----→ focus op markt

Een dergelijk evenwicht is echter doorgaans nog ver te zoeken. Meestal slaat de balans door naar ofwel de productoriëntatie, of de marktoriëntatie. In het geval van een volledig productgeoriënteerde benadering kan gesteld worden dat de gebruiker volledig ondergeschikt is

³⁶³ Elizabeth Hill, Catherine O'Sullivan, and Terry O'Sullivan, *Creative Arts Marketing*, 2nd ed. (Amsterdam etc.: Butterworth-Heinemann, 2003), 2.

³⁶⁴ Dominique Bourgeon-Renault, "An Experiential Approach to the Consumption Value of Arts and Culture," *International Journal of Arts Management* 9, no. 1 (2006): 44, Ed Petkus Jr, "Enhancing the Application of Experiential Marketing in the Arts," *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 9, no. 1 (2004): 49-50.

³⁶⁵ Margee Hume, "Developing a Conceptual Model for Repurchase Intention in the Performing Arts: The Roles of Emotion, Core Service and Service Delivery," *International Journal of Arts Management* 10, no. 2 (2008): 41.

aan het product. Hij staat als het ware buiten het proces. De waarde die aan het product ontleend kan worden door de afnemer is voor de organisatie niet zozeer van belang, en de verkoop ervan evenmin. Een van de markt afhankelijke organisatie zal zich een dergelijke aanpak meestal niet kunnen veroorloven. Een volledige productfocus behoort volgens de algemene marketinggedachte dan ook tot het verre verleden. De onderzochte kunstmarketingliteratuur wijst daarentegen uit dat een productgeoriënteerde benadering in de kunstwereld ook in de periode 2000-2009 nog altijd relatief gangbaar is.³⁶⁶ Over het algemeen gaan deze auteurs uit van het principe 'goede waar verkoopt zichzelf'. In de praktijk werkt dit echter niet altijd zo: kunstorganisaties die volledig productgeoriënteerd denken, krijgen veelvuldig te maken met het probleem dat het aanbod in de kunsten te weinig aansluiting vindt bij de behoeften van de samenleving. Relatief lage bezoekersaantallen (met name in het geval van het artistiek uitdagende aanbod) kunnen daar een teken van zijn, evenals een homogene samenstelling van het wel aanwezige publiek (hoogopgeleid, met een hoog inkomen, behorend tot het autochtone deel van de bevolking).³⁶⁷ Wanneer een kunstuiting slechts door een zeer beperkt aantal recipiënten ervaren wordt, zal zij ook voor de maatschappij weinig kunnen betekenen.

De productoriëntatie die in het denken over kunst overheerst, vindt haar oorsprong in een visie op kunst die tijdens de Romantiek ontstaan is en berust op de overtuiging dat kunst alleen werkelijk kan functioneren als zij volledig autonoom tot stand kan komen, in een volledig autonoom proces. Deze romantische visie op kunst berust in de basis op de overtuiging dat de waarde van een kunstwerk intrinsiek is en als zodanig los gezien kan worden van een context.³⁶⁸ Om die reden wordt het autonome, universele karakter van het kunstproduct principieel boven de kunstgebruiker geplaatst, wat onmiskenbaar leidt tot een productgeoriënteerde benadering

³⁶⁶ Bijvoorbeeld in Fillis (2004, 2006), Fillis en Rentschler (2005), Colbert (2001, 2003), Kotler en Kotler (1998, 2000), Butler (2000), Caust (2003), Scollen (2007), Voss en Voss (2000), Botti (2000) Kerrigan et al. (2005) en Kubacki en Croft (2006).

³⁶⁷ (Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 85, Kolb, *Marketing Cultural Organisations*, 70.) Deze gegevens vormen al jaren een belangrijke aanleiding voor het publieke debat met betrekking tot de legitimiteit van de kunstsubsiëring, en hebben in het regeerakkoord van het kabinet Rutte (2010) zelfs gezorgd voor ongekennde bezuinigingen op kunst en cultuur (zoals in hoofdstuk 1 al aan de orde kwam).

³⁶⁸ Kunstmarketingauteurs die een dergelijk romantisch kunstperspectief hanteren zijn bijvoorbeeld Fillis (2004, 2006), Fillis en Rentschler (2005), Colbert (2001, 2003), Kerrigan et al. (2005), Kotler en Kotler (1998, 2000), Butler (2000), Caust (2003), Scollen (2007), Voss en Voss (2000), Botti (2000) en Kubacki en Croft (2006).

die niet samengaat met de klantgerichtheid van het marketingprincipe (het oriëntatiedilemma).³⁶⁹

Productgericht perspectief – een aantal voorbeelden

“Commercial marketing [...] cannot tolerate the notion of having a product that is out of control. Arts marketing accepts this as part of the territory [...] Declaring that the arts product is beyond the grasp of the marketer exaggerates this point, but it is the case that marketing’s role is limited and often non-existent, in terms of design input at least. Instead, marketing’s assignment is to gain maximum exposure for the artist and the work of the artist as produced.”

- Butler (2000), p.360.

“The artistic value exists even without social recognition, being like a flow potential embedded by the artist in the art work and possibly remaining dormant.”

- Botti (2000), p.24.

“The artistic product does not exist to fulfil a market need. Its raison d’être is independent of the market, which is what makes it a particular marketing challenge. Instead of seeking to meet consumers’ needs by offering them a product they desire, the arts manager seeks consumers who are attracted to the product.”

- Colbert (2003), p.30.

“[...]problems created by using the “arts” and “arts policy” as a means to an end, rather than the end in itself. - Caust (2003), p.61.

De volledig klantgeoriënteerde benadering staat hier lijnrecht tegenover: daarbij is de producent juist volledig ondergeschikt aan de gebruiker. De producent dient zich niet alleen bewust te zijn van de marktbehoefte, maar hij dient deze zelfs als uitgangspunt te nemen: “[...] an organisation should produce what its customers really need rather than struggling to sell what it can produce”.³⁷⁰ Waar in de geanalyseerde kunstmarketingliteratuur een puur klantgerichte benadering echter niet voorkomt, schrikken bepaalde politici er over het algemeen minder voor terug om op de kunsten een dergelijke aanpak los te laten.³⁷¹ De kunstsubsidiëring vormt in Nederland dan ook al tijden een onderwerp van discussie, die gevoed wordt door enerzijds de relatief lage bezoekersaantallen bij het gesubsidieerde kunstaanbod en anderzijds het gestaag groeiende aantal voorbeelden van cultuuruitingen die zonder overheidssteun tot stand zijn gekomen en volle zalen trekken, waarvan de musicalindustrie van Joop van den Ende een goed voorbeeld is. Deze situatie wordt door velen verklaard doordat musicals “midden in

³⁶⁹ Lee, "When Arts Met Marketing," 289, 90.

³⁷⁰ Ibid.: 291.

³⁷¹ Jan Kramer et al., *Waarom Zou De Overheid Nog Voor Kunst Betalen?* (Arnhem/Nijmegen: Provincie Gelderland, 2005).

het publiek staan". In die zin nemen "de makers [...] de mening en de interesses van het grote publiek serieus", wat duidt op een "consumentgerichte aanpak".³⁷² Dit in tegenstelling tot de situatie bij het gesubsidieerde aanbod, dat als gevolg van de overheidssteun onvoldoende aansluiting zou vinden bij de behoeften van de samenleving. De gesubsidieerde sector realiseert zich volgens voorstanders van meer marktwerking in de kunsten niet "dat theater een kunstmedium is dat bedoeld is om door mensen gezien te worden".³⁷³ Slechts vier van de onderzochte publicaties (Gainer en Padanyi (2002), Heaney en Heaney (2003), Hume et al. (2006) en Slater (2007)) kunnen aan de marktgerichte kant van het continuüm geplaatst worden.

Marktgericht perspectief – een aantal voorbeelden

"Product offerings need to cater to the needs of the arts participants."

- Heaney en Heaney (2003), p261.

"Arts managers need to [...] run their institutions like for-profit businesses and develop processes that measure and retain audiences."

- Heaney en Heaney (2003), p263.

"By understanding the core needs, values and expectations of visitors, museums and galleries can then design appropriate programmes, increase satisfaction, create appropriate marketing communication messages, thus informing the decision-making process."

- Slater (2007), p151.

"The performing arts manager can use this information to more adequately segment the current and potential customers and design offerings according to these needs."

- Hume, Sullivan-Mort & Winzar (2007), p145.

Indien een kunstorganisatie besluit volledig marktgeörinteerd te werk te gaan, zal de publieke belangstelling hoogstwaarschijnlijk groter zijn dan bij een volledige productfocus. De keerzijde van een dergelijke benadering is het feit dat de focus komt te liggen op de productie van veilige, op de consument georiënteerde kunstproducten (Voss en Voss 2002, Caust 2003), waardoor de vraag rijst of hierbij nog wel gesproken kan worden van kunst: voor uitdagende esthetische communicatie (zoals beschreven in § 1.3 van hoofdstuk 3) lijkt deze benadering in ieder geval geen mogelijkheden te bieden.

³⁷² Bianca Bartels, "Musical Is Marketing," *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 21, no. 71 (2007): 35.

³⁷³ Ibid.

Hoewel het hierboven beschreven onderscheid tussen product- en klantgerichtheid uiteraard niet absoluut is, is met het weergeven van beide uitersten wel de essentie van het oriëntatiedilemma gegeven. Waar de productgerichte benadering de behoeften van de gebruiker ondergeschikt maakt aan het productieproces, plaatst de klantgeoriënteerde benadering juist de behoeften van de gebruiker boven het aan te bieden product. Het blijkt voor kunstmarketingauteurs niet eenvoudig om beide uitersten dichterbij elkaar te brengen. Toch wordt ieder van hen onvermijdelijk met het spanningsveld geconfronteerd (met name wanneer men schrijft over marketing op strategisch en organisatieniveau) en daardoor gedwongen een standpunt in te nemen met betrekking tot de verhouding klantgerichtheid-productgerichtheid. Dit is een van de basisvereisten om kunstmarketingtheorie te kunnen ontwikkelen. In de literatuur wordt door auteurs dan ook op grote schaal getracht manieren te vinden om met het spanningsveld om te gaan. Dat de aard van de gekozen methoden erg uiteenloopt, zal blijken uit het onderstaande.

§ 3.1 Kernaspecten van het oriëntatiedilemma

In figuur 4.1 is te zien dat voor auteurs twee aspecten van groot belang zijn bij het bepalen van een standpunt ten opzichte van het dilemma: enerzijds de wijze waarop men aankijkt tegen het functioneren van kunst in het waardenruilproces, en anderzijds hoe men de rol van de gebruiker in datzelfde proces definieert. Voordat ingegaan wordt op de verschillende in de literatuur gesignaleerde benaderingen, worden deze beide aspecten toegelicht.

§ 3.1.1 Visies op het functioneren van het kunstproduct in het waardenruilproces

Zoals gezegd berust de productoriëntatie in de kunsten voor een belangrijk deel op een definitie van kunst die tijdens de Romantiek ontstaan is. Daarvóór waren de kunsten vooral technische activiteiten geweest die sociale, religieuze of commerciële doelen dienden, maar in deze periode (eind 18^e, begin 19^e eeuw) werd een nieuwe houding aangenomen ten opzichte van kunstwerken, die voortaan beschouwd werden als ‘gewijde’ artefacten. De status van de kunstenaars groeide mee: het was immers hun creativiteit, verbeeldingskracht, originaliteit en oprechtheid die werden gezien als de ware bron van de verhevenheid in de kunstwerken. Kunstenaars waren “geniale creatievelingen”, voor wie de markt niet anders dan schadelijk kon

zijn.³⁷⁴ Lee (2005) stelt vast dat de huidige kunstensector over het algemeen nog altijd opereert binnen het kader van deze diepgewortelde, romantische visie op de kunsten. Ook de bestaande kunstmarketingtheorie is volgens de auteur sinds haar ontstaan altijd gebaseerd op, en ingebed in deze visie, die aan de kunsten “een intrinsieke waarde [toekent], die essentieel is voor de ultieme ontwikkeling van de mens”, en het best gerealiseerd kan worden “wanneer kunstwerken de creatieve, originele en innovatieve intenties van hun makers omvatten”.³⁷⁵

Toch moet opgemerkt worden dat deze romantische visie op kunst sinds de jaren '90 van de vorige eeuw langzaam maar zeker terrein aan het verliezen is. Daarbij spelen inzichten uit de kunstfilosofie, waarin kunst meer en meer beschouwd wordt als een *relationeel* in plaats van als een autonoom fenomeen, een belangrijke rol (bijvoorbeeld Schaeffer (1998) en Shusterman (2001)). Waar de focus volgens Schaeffer eerst uitsluitend lag op de productie van het werk – “centred entirely around the artist and *his* relationship to art” – verschoof deze steeds meer naar de receptie ervan:

*“Once art is resituated in the global social context of a democratic society and is seen as a part of that society, the relationship between art-making and reception can no longer be ignored or considered extrinsic to the core of art as art.”*³⁷⁶

Waar bij de romantische benadering van kunst de vorm van het kunstwerk het hoogste goed is, wordt in het pragmatische perspectief de *ervaring* van kunst als zodanig beschouwd. Deze manier van denken heeft tevens invloed op de ‘artistieke waarde’, die niet langer uitsluitend in de vorm van het kunstproduct bestaat, maar tot stand komt in de individuele ervaring van een werk, in relatie tot de culturele context.³⁷⁷ Of, zoals Shusterman kunstwerken en hun waarde beschouwt:

*“[T]hey modify and enhance perception and communication; they energize and inspire because aesthetic experience is always spilling over and getting integrated into our other activities, enhancing and deepening them”.*³⁷⁸

³⁷⁴ Lee, "When Arts Met Marketing," 290-91.

³⁷⁵ Ibid.: 289, 300.

³⁷⁶ Schaeffer, "Experiencing Artworks," 47-48.

³⁷⁷ Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 75, Schaeffer, "Experiencing Artworks," 39.

³⁷⁸ Richard Shusterman, "Pragmatism: Dewey," in *The Routledge Companion to Aesthetics*, ed. Berys Nigel Gaut and Dominic McIver Lopes (London: Routledge, 2001), 99.

De auteur verwijst hierbij naar Dewey, die in dit verband al in 1934 het onderscheid maakte tussen het 'kunstproduct' en het 'werkelijke kunstwerk', waarbij hij de laatste variant definieerde als "what the product does with and in experience".³⁷⁹ De opvatting dat artistieke waarde niet meer onafhankelijk van een context gerealiseerd kan worden, impliceert dat een kunstwerk per definitie niet volledig autonoom kan zijn. Tevens betekent dit dat in het kunstproces een essentiële rol toegekend dient te worden aan de kunstconsument: het uiteindelijke criterium voor artistieke waarde is immers niet het artefact zelf, maar de *ervaring* daarvan.³⁸⁰ Een confrontatie met een publiek is volgens Kieran voor een kunstwerk dan ook noodzakelijk om als kunst te kunnen functioneren.³⁸¹ De opvatting dat de artistieke doelen alleen op die manier gerealiseerd kunnen worden, is dus tegengesteld aan de opvattingen binnen de romantische visie op de kunsten, waarin de kunstgebruiker over het algemeen ondergeschikt wordt geacht aan het kunstproduct. Er is de afgelopen decennia steeds meer ruimte ontstaan voor een meer *pragmatische* benadering van het functioneren van de kunsten.

Pragmatisch perspectief op kunst – een aantal voorbeelden

"[...] a view of art that considers the audience viewing a work as an essential aspect of its production".

- Gainer & Padanyi (2002), p.190.

"Works of fine art are not just conceived by the artist's creativity. Today, the work's reception is regarded as the last step of its coming into being."

- Meyer & Even (1998), p.271.

"I write the script, the directors and actors write the production, and the audience writes the play. If there are 200 audience members, there are 200 plays. – Paula Vogel, Pulitzer prize-winning playwright."

- aangehaald door Scheff Bernstein (2007), p.1.

"It is through the interaction between the consumer and the art that aesthetic experience (and hence cultural production) is materialized."

- Venkatesh & Meamber (2006), p.22-23.

"Meaning may be intended by the supplier but it is subject to interpretation by the consumer."

- Voss & Cova (2006), p.202.

³⁷⁹ Ibid., 103.

³⁸⁰ Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 73, 75, Schaeffer, "Experiencing Artworks," 48-49, Shusterman, "Pragmatism: Dewey," 102-03.

³⁸¹ Kieran, "Value of Art," 222.

§ 3.1.2 Visies op het functioneren van de kunstgebruiker in het waardenruilproces

Of een auteur een meer romantische of een meer pragmatische definitie van kunst hanteert, houdt direct verband met de manier waarop hij aankijkt tegen het functioneren van de kunstgebruiker in hetzelfde proces (en vice versa). Om dit laatste aspect toe te lichten wordt in het volgende in de eerste plaats ingegaan op de – volgens de literatuur – gewenste aard van de relatie tussen organisatie en de kunstgebruiker. Ten tweede worden drie manieren besproken waarop het voor een kunstgebruiker mogelijk is om aan een kunstuiting deel te nemen. Daarmee wordt het centrale thema van hoofdstuk 3, het transformatieproces van geproduceerde naar gerealiseerde waarden, geraakt. Niet zozeer inhoudelijk – in de literatuur wordt, opvallend genoeg, vrijwel nergens ingegaan op de specifieke aard van de over te brengen waarden, maar meer met betrekking tot de visie van de auteurs op de ideale relatie tussen organisatie en gebruiker. Als belangrijk onderdeel van het distributiedomein dient marketing zich immers te richten op het bevorderen en versoepelen van de band tussen productie en receptie. Uit de literatuur blijkt dat er op verschillende manieren over deze relatie wordt gedacht, maar dat er wel een duidelijke trend zichtbaar is, die direct samenhangt met de tot nu toe geschetste ontwikkelingen. De geleidelijke erkenning van de waarde van marketing in kunstorganisaties, de toegenomen aandacht voor marketingstrategieën, en de veelvuldige pogingen om product- en marktgerichtheid met elkaar in evenwicht te brengen hebben uiteraard ook gevolgen (gehad) voor de wijze waarop men tegen de gebruiker van kunst aankijkt.

De aard van de relatie tussen producent en recipiënt hangt nauw samen met het niveau waarop men marketing in een organisatie laat functioneren, en met de vraag of deze organisatie zich meer productgericht of juist meer klantgericht opstelt. Met de geleidelijke acceptatie van de marketinggedachte ontstond steeds meer ruimte om met meer klantgerichte benaderingen te experimenteren, en daarmee was ook de verhouding tussen deze organisatie en haar afnemers aan verandering onderhevig. De gebruiker werd belangrijker in het proces en hoewel er, zowel in de literatuur als in de praktijk, nog grote onduidelijkheid bestond over de manier waarop marketing op strategisch niveau concreet kon worden ingezet, werden wel de eerste stappen gezet richting doelgroepbeleid en segmentatie van de markt. Eind jaren negentig pleit een aanzienlijk deel van de auteurs zelfs al voor het idee dat kunstorganisaties “een klantgerichte organisatie moeten ontwikkelen en voortdurend bezig moeten zijn met de vraag hoe de organisatie – binnen de grenzen van de artistieke missie – zo veel mogelijk waarde voor

klanten kan creëren".³⁸² Neil Kotler signaleert in 1999 dan ook het doorbreken van de traditionele hiërarchische relatie tussen instituut en het publiek, en stelt een concept voor, waarbij kunstorganisaties transformeren in "ervaringsgerichte instituten die het publiek ondersteunen, menselijke behoeften integreren in hun missie en persoonlijke betekenis vergroten".³⁸³ Sindsdien is er steeds meer aandacht ontstaan voor de specifieke *rol* van de gebruiker, en voor zijn eigen verantwoordelijkheid om de ervaring van het product tot een succes te maken. Niet alleen werden er steeds meer kant en klare events aangeboden, die de recipiënt relatief passief kan ondergaan, maar ook is er, in lijn met het klantwaardeconcept, geëxperimenteerd met de co-creatieve rol van de gebruiker in het totale proces van kunstproductie en -receptie.

In de onderzochte literatuur zijn grofweg drie houdingen van auteurs ten opzichte van de kunstconsument te onderscheiden: zij kennen een *passieve*, een *actieve* of een *co-productieve* rol toe aan de kunstconsument in het totale kunstproces. Een gebruiker met een 'passieve' rol staat feitelijk buiten het proces, en kan op verschillende manieren passief zijn. Ten eerste kent een aanzienlijk aantal auteurs aan de consument geen andere rol toe dan in instrumenteel-rationele zin: bezoekers betekenen inkomsten en verlenen de organisatie bestaansrecht (Heaney en Heaney (2003), Kotler en Kotler (2000), Kotler en Scheff (1997), Kubacki en Croft (2006), Rentschler et al. (2002)). Op een eventueel functioneren op het niveau van het geven van betekenis aan het kunstwerk, wordt door deze auteurs niet ingegaan. Ten tweede kan een kunstconsument ook passief zijn in de zin dat er voor hem geen mogelijkheid is invloed uit te oefenen op het proces. Er worden waarden gecreëerd voor de gebruiker, maar deze krijgt in feite geen gelegenheid om op de aangeboden stimuli te reageren. De communicatie is eenzijdig en verloopt vanuit de organisatie naar de klant (Hume et al. (2006), Gainer en Padanyi (2002), Petkus Jr (2004), Scollen (2007)).

Boorsma (2002) uit kritiek op een dergelijke, uitsluitend instrumenteel-rationele benadering van gebruikersfuncties en redeneert vanuit een tweede perspectief, dat een meer *actieve* rol aan de kunstconsument toekent. Zij stelt dat "klanten niet alleen als kopers behandeld dienen te worden, maar als kunstconsumenten die een belangrijke rol spelen in het

³⁸² Boorsma, "De Consument Als Coproducent Van Kunst," 86.

³⁸³ Neil Kotler, "Delivering Experience: Marketing the Museum's Full Range of Assets," *Museum News* 78, no. 3 (1999), Rentschler, "The Age of Discovery," 11.

kunstproces en cruciaal zijn voor het maatschappelijk functioneren van de kunsten.”³⁸⁴ Deze actieve rol impliceert dat er een interactieve, meer dynamische relatie bestaat tussen het gerepresenteerde en de beschouwer en dat de laatstgenoemde een directe verantwoordelijkheid heeft, zoals Botti zegt: “[the consumer is] no longer being expected to just passively gaze upon the work”.³⁸⁵ Bovendien ervaart iedere consument een kunstwerk op een eigen manier. Conway en Whitelock (2007) benadrukken dat “two-way communication” tussen organisatie en publiek van groot belang is voor het opbouwen van een sterke relatie.³⁸⁶

Co-creatie, ten derde, gaat nog een stap verder en is onlosmakelijk verbonden met een pragmatische visie op kunst. Toepassing van het pragmatische perspectief op de kunsten betekent namelijk dat de kunstconsument een cruciale rol speelt in het kunstproces – het is immers zijn ervaring die een werk tot een kunstwerk maakt. De artistieke ervaring, als belangrijkste klantwaarde, wordt volgens Boorsma niet gecreëerd vóór, maar in samenwerking met de recipiënt. Omdat het echter per definitie onmogelijk is om artistieke waarden te creëren wanneer het creatieproces gebaseerd is op de wensen van potentiële gebruikers, is het wel van belang dat de gebruiker pas actief betrokken wordt bij het kunstproces, wanneer het artistieke idee een bepaalde vorm gekregen heeft. Pas in het laatste stadium van het proces wordt de rol van de recipiënt cruciaal, doordat hij betekenis geeft aan de door de kunstenaar gecreëerde vorm door zijn verbeeldingskracht aan te spreken. Zo maakt hij in feite het kunstwerk af en realiseert daarmee de artistieke waarden. Deze rol vereist specifieke communicatieve vaardigheden en een specifieke houding van de recipiënt, waarbij kunstmarketing volgens Boorsma ingezet dient te worden om de kunstgebruiker te helpen bij het ontwikkelen daarvan – bijvoorbeeld door middel van intensieve interactie met de klant, waardoor voortdurende leerprocessen van zowel kunstgebruiker als kunstorganisatie kunnen plaatsvinden. Zo ontstaat een situatie waarin de recipiënt co-producent is van het totale kunstproces, maar niet van de vorm van het kunstproduct.³⁸⁷ Ook Noordman (2007) is voorstander van deze benadering.³⁸⁸ Verreweg de meeste kunstmarketingauteurs beschouwen de kunstgebruiker echter nog als een passieve partij in het kunstproces.

³⁸⁴ Miranda Boorsma, "Arts Marketing and the Societal Functioning of the Arts: The Case of the Subsidized Dramatic Arts in the Netherlands," *International Journal of Cultural Policy* 8, no. 1 (2002): 73.

³⁸⁵ Simona Botti, "What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value," *International Journal of Arts Management* 2, no. 3 (2000): 19.

³⁸⁶ Tony Conway and Jeryl Whitelock, "Relationship Marketing in the Subsidised Arts: The Key to a Strategic Marketing Focus?," *European Journal of Marketing* 41, no. 1/2 (2007): 216.

³⁸⁷ Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 85.

³⁸⁸ Noordman, *Cultuurmarketing*, 26-27.

§ 3.2 Houdingen ten opzichte van het oriëntatiedilemma

Lee wist op basis van haar literatuurstudie zes basisbenaderingen te onderscheiden die auteurs hanteren om beter met het spanningsveld om te kunnen gaan. Deze zes kunnen op grond van het aanvullend onderzoek over de periode 2000-2009 uitgebreid worden met nog drie benaderingen, die niet direct in de bestaande indeling van Lee geplaatst kunnen worden. Omdat deze ‘nieuwe’ visies door verschillende auteurs worden uitgedragen, lijkt het niet om uitzonderingen te gaan en zijn deze categorieën toegevoegd aan de oorspronkelijke classificatie. Alle negen standpunten ten opzichte van het oriëntatiedilemma zijn in de onderstaande tabel weergegeven, en worden daarna uitgewerkt.³⁸⁹

	Studie 2000-2009 (63 publicaties)	Studie Lee 1980- 2000 (17 publicaties)
Generic Marketing Concept ³⁹⁰		11 (64,7%)
Extended Definition of the Service	28 (44,4%)	8 (47,1%)
Reduction Marketing to Function / Mission vs Marketing	19 (30,2%)	9 (52,9%)
Relationship Marketing Approach	17 (25,4%)	4 (23,5%)
Societal Marketing Concept	8 (12,7%)	
Creative Marketing	10 (15,9%)	
Extended Definition of the Customer	9 (14,3%)	6 (35,5%)
Focus on the Experience of the Service	7 (11,1%)	
Marketing vs Mission	4 (6,3%)	

Tabel 4.3 De omgang met het spanningsveld tussen kunst en marketing in de kunstmarketing-literatuur in de periode 2000-2009, in vergelijking tot de daaraan voorafgaande periode.

De tabel geeft slechts een globale indruk van de verschillen tussen beide onderzochte periodes: van een volledig representatieve vergelijking is namelijk geen sprake. Dat komt enerzijds door het feit dat er in de twee analyses slechts deels dezelfde categorieën zijn gehanteerd, en

³⁸⁹ In bijlage 1 is een uitgebreide versie van deze tabel opgenomen, waarin de verschillende standpunten per publicatie gespecificeerd zijn.

³⁹⁰ In de studie van Lee (1980-2002) is het *Generic Marketing Concept* als aparte categorie beschouwd in de omgang met het oriëntatiedilemma. Toen al vormde dit verreweg de belangrijkste conceptie – en dat is in de loop der jaren zo gebleven. Sterker nog: anno 2009 gaan auteurs vrijwel allemaal standaard uit van een marketingdefinitie die op ruil gebaseerd is en wordt deze niet alleen meer gebruikt om met het dilemma om te gaan. Het hanteren van het *Generic Marketing Concept* is hiervoor kennelijk niet voldoende; er blijken aanvullende benaderingen nodig. Om die reden zijn in het schema uit de meest recente onderzoeksperiode geen cijfers opgenomen met betrekking tot deze categorie

anderzijds doordat de recentelijk uitgevoerde studie aanzienlijk omvangrijker is in opzet – waar Lee 17 publicaties analyseerde op de wijze waarop met het dilemma werd omgegaan, omvatte de analyse over 2000-2009 er 63. In deze paragraaf ligt de nadruk dan ook sterk op de meest recente periode; de verwijzingen naar resultaten uit het eerdere onderzoek dienen meer ter indicatie.

De tabel laat zien dat tussen 1980 en 2000 het *Generic Marketing Concept* de meest gehanteerde benadering was (64,7%), gevolgd door *Reduction of Marketing to Function* (52,9%) en *Extended Definition of the Service* (47,1%). Het *Generic Marketing Concept* blijft ook in de periode 2000-2009 van groot belang, zij het niet meer als methode om met het dilemma om te gaan, maar als algemeen geaccepteerde marketingdefinitie. Uit de recentelijk uitgevoerde analyse, waarin deze benadering om die reden ook buiten beschouwing gelaten wordt, blijkt dat de *Extended Definition of the Service* met 44,4% tussen 2000 en 2009 verreweg het meest toegepast is, gevolgd door de *Reduction of Marketing to Function* (30,2%) en de *Relationship Marketing Approach* (25,4%).³⁹¹ Hieronder worden alle negen benaderingen uitgewerkt, evenals de wijze waarop zij voorkomen in de recente kunstmarketingliteratuur. Uiteraard is de door de auteur gehanteerde benadering niet in iedere publicatie letterlijk benoemd. In die gevallen waarin dat niet gebeurt, is het standpunt van de auteur bepaald op basis van de aanwezigheid van kenmerken van een of meerdere benaderingen.

Het Generic Marketing Concept

Het in 1972 door Kotler geïntroduceerde *generic marketing concept* is afkomstig uit de algemene marketingtheorie en heeft bij de opkomst van marketing in de kunsten een fundamentele rol gespeeld. Toen in het domein van de algemene marketing de klassieke marketingdefinitie ontstond (zoals besproken in § 1), ontstond tevens de mogelijkheid om het begrip toe te passen op meer soorten organisaties in de samenleving. Marketing werd een universele applicatie voor iedere organisatie die met ‘sociale interactie’ te maken had. Het principe van ‘ruil van waarden’ ging in deze nieuwe benadering een centrale rol vervullen: de organisatie creëert waarden die in de behoeften van de klant voorzien, en de klant levert op zijn beurt waarden die bijdragen aan het bereiken van de belangrijkste organisatiedoelen. De taak

³⁹¹ Het feit dat de meeste auteurs verschillende benaderingen naast elkaar hanteren, zorgt ervoor dat de totale som van de gegeven percentages meer dan 100% bedraagt.

van de marketing hierbij is het optimaliseren van deze ruilrelaties.³⁹² In de kunstmarketingtheorie, zo stelt Lee, is het *generic marketing concept* (ook wel het “softened concept of marketing” genoemd) in de periode 1980-2000 door een groot aantal auteurs gehanteerd om het oriëntatiedilemma te vermijden.³⁹³ Door de definitie van marketing zó aan te passen dat de ruil van waarden benadrukt wordt, hoeft kunstmarketing namelijk niet meer direct onlosmakelijk verbonden te zijn met het identificeren en vervullen van de wensen van klanten. In plaats van haar artistieke missie op te offeren om in klantbehoeften te voorzien, wordt een kunstorganisatie door het begrip ‘ruil’ te hanteren in staat gesteld zich te richten op wederzijdse waardentransacties tussen twee actoren.³⁹⁴ Met betrekking tot de ruil van waarden die plaatsvindt tussen de kunstorganisatie en de consument kan in dit opzicht gesteld worden dat de consument in dit proces onder andere esthetische, sociale en/of psychologische waarden ontvangt en daar tijd, geld en energie tegenoverstelt, terwijl aan de andere kant de organisatie artistieke en organisatorische inspanningen levert in ruil voor bijvoorbeeld inkomen, erkenning en/of emotionele steun.³⁹⁵ Rentschler (2002) stelt overigens dat kunstgebruik pas in de jaren ’90 op grote schaal gezien werd als een *ruilproces*.³⁹⁶ Dat dit inzicht van blijvende aard was, blijkt uit de literatuurstudie over de periode 2000-2009, die uitwijst dat wanneer in de kunsten over marketing gesproken wordt, dat tegenwoordig vrijwel standaard in de betekenis van het *generic concept* wordt gedaan. Vrijwel alle in de analyse betrokken kunstmarketingauteurs gaan in essentie uit van het principe van ruil van waarden tussen kunstorganisatie en consument.

Extended Definition of the Product

Gebaseerd op de inzichten in de dienstenmarketing, ontstond in de jaren ’90 in de kunstmarketingliteratuur een pleidooi voor een benadering, die berust op een ruimere definitie van het begrip ‘product’, waardoor er meer aanknopingspunten zouden ontstaan voor de toepassing van marketing op de kunsten. In deze *extended definition of the product*-benadering wordt het product zodanig aangepast dat aan de marktbehoefte kan worden voldaan, terwijl de autonomie van het artistieke kernproduct gewaarborgd blijft.³⁹⁷ Deze manier van omgaan met

³⁹² Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 76, 77.

³⁹³ Onder de voorstanders van deze benadering bevinden zich bijvoorbeeld Bhrádaigh (1997), Butler (2000), Hill (1995), Hirschman (1983), Rentschler (2002) en Sargeant (1999); Lee p299.

³⁹⁴ Lee, "When Arts Met Marketing," 295.

³⁹⁵ Ibid.

³⁹⁶ Rentschler, "The Age of Discovery," 12-13.

³⁹⁷ Lee, "When Arts Met Marketing," 297.

het dilemma wordt in theoretisch opzicht mogelijk gemaakt door onderscheid te maken tussen verschillende dimensies die het concept 'product' in zich draagt. Deze worden door onder anderen Boorsma (1998) getypeerd in een gelaagd productmodel, dat betrekking heeft op het "totale gepercipieerde (kunst)product". Een voorbeeld van een dergelijk model is gegeven in figuur 3.8. Het kernproduct wordt uitgesloten van de kunstmarketingtaak (wat overigens niet betekent dat er geen verbindingen mee zijn), en marketing wordt toegepast op de overige productlagen.³⁹⁸ Een aanzienlijk deel van de sinds halverwege de jaren '90 verschenen kunstmarketingliteratuur draagt de overtuiging uit dat de kunstorganisatie allerlei soorten kunstervaringen kan verstrekken zonder het kernproduct, dat volgens velen te allen tijde beschermd dient te worden, te veranderen.³⁹⁹ Door uitsluitend de buitenste lagen van het product te veranderen en aan te passen, kan de ervaring van de klant zelfs geïntensiveerd worden en zijn tevredenheid vergroot.⁴⁰⁰ Door de *extended definition of the product* toe te passen, zo stellen zij, kan een kunstorganisatie een marktgerichte verschuiving doormaken, zonder echter aan de autonomie van het artistieke kernproduct te tornen. Volgens Kotler en Scheff (1997) is het bijvoorbeeld van belang om voorstellingen toegankelijker te maken door gebruik te maken van 'toegevoegde producteigenschappen en effectieve positionering', waarbij het kernproduct niet ter discussie staat. De auteurs noemen het aanbieden van een voorstelling op een gunstig tijdstip, het stimuleren van het dragen van informele kleding, of het zorgen voor een comfortabele omgeving als concrete voorbeelden.⁴⁰¹

De analyse van Lee wees al uit dat de *extended definition of the product* een belangrijke benadering was, en deze overtuiging is sinds de eeuwwisseling alleen maar sterker geworden. De uitgebreide productdefinitie is in de meest recente literatuurstudie immers verreweg het sterkst vertegenwoordigd: in 28 van de 63 publicaties wordt met een gelaagd productmodel gewerkt. Deze modellen komen voor in verschillende varianten, van relatief eenvoudig tot complex. Waar Colbert (2001) bijvoorbeeld de drie lagen 'kernproduct', 'gerelateerde diensten' en de 'symbolische dimensie' onderscheidt, is Petkus Jr. (2004) concreter:

³⁹⁸ Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 74.

³⁹⁹ Bijvoorbeeld Andreasen (1985), Bhrádaigh (1997), Hill (1995), Kolb (2000), Kotler & Kotler (1998), McLean (1993), Mokwa (1980) Klein (2001). Lee, "When Arts Met Marketing," 299.

⁴⁰⁰ Ibid.: 297-98.

⁴⁰¹ Philip Kotler and Joanne Scheff, *Standing Room Only : Strategies for Marketing the Performing Arts* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 533.

*"[A]rts marketers can incorporate entertainment into areas outside the performance or the 'art' itself; from pre- and post-event refreshments to hybrid events (eg musical concerts at art galleries) to creatively written and produced museum newsletters. [...] Many arts offerings include educational dimensions such as pre- or post-event lectures, background or interpretive write-ups in event programmes and special educational programmes."*⁴⁰²

Ook volgens Noordman (2007) biedt het door een podium aangeboden programma als geheel (bestaand uit kernprogramma, randprogramma en serviceprogramma) ruimte om artistieke en klantgerichte motieven bij elkaar te brengen, en kan het als zodanig juist een belangrijk marketinginstrument vormen.⁴⁰³ Kawashima (2006) drukt zich nog sterker uit en acht dergelijke veranderingen in presentatie en verpakking van het product zelfs essentieel om op effectieve wijze verschillende doelgroepen te kunnen benaderen. Zij benadrukt daarbij dat deze aanpassingen van de omringende productlagen juist helpen het artistieke kernproduct te beschermen.⁴⁰⁴ Boorsma ziet het gelaagd productmodel niet alleen als instrument om de artistieke kern van de marketingtaak uit te sluiten. Zij beschouwt het tevens als een instrument dat het mogelijk maakt om bepaalde waarden aan de kern te kunnen toevoegen. Het stelt kunstorganisaties namelijk in staat om "volledige ervaringen" (inclusief recreatieve, sociale en leerervaringen) aan te bieden, hetgeen overigens ook goed van pas kan komen in de (gedwongen) concurrentiestrijd met de vrijetijdsindustrie (zie hoofdstuk 1, § 3.3).⁴⁰⁵

De auteurs die van een *extended definition of the product* uitgaan erkennen beide uitersten van het dilemma, en trachten op hun eigen manier een balans te vinden tussen de volgens hen onverenigbaar lijkende elementen 'marktgerichtheid' en 'artistieke missie'. Kotler en Scheff (1997) stellen bijvoorbeeld: "There's a need to reconcile these two extremes of opinion and to strike some form of balance between the preferences of audiences on the one hand and the needs of those producing the arts on the other."⁴⁰⁶

Overigens kan, in plaats van een *extended definition of the product*, wellicht beter van een *extended definition of the service* gesproken worden, enerzijds omdat het marketen van

⁴⁰² Colbert, Nantel, and Bilodeau, *Marketing Culture and the Arts*, 46, Petkus Jr, "Enhancing the Application of Experiential Marketing in the Arts," 51.

⁴⁰³ Noordman, *Cultuurmarketing*, 113.

⁴⁰⁴ Nobuko Kawashima, "Audience Development and Social Inclusion in Britain," *International Journal of Cultural Policy* 12, no. 1 (2006): 67.

⁴⁰⁵ Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 77.

⁴⁰⁶ Kotler and Scheff, *Standing Room Only : Strategies for Marketing the Performing Arts*, 38, Lee, "When Arts Met Marketing," 298.

uitsluitend tastbare producten vrijwel niet meer voorkomt, en anderzijds omdat het zeker met betrekking tot de podiumkunsten relevanter is om te spreken van diensten (of belevingen). Dat wordt vanaf dit punt in het proefschrift dan ook gedaan.

Mission versus Marketing

De door Lee *Mission versus Marketing* of ook wel *(re)Reduction of Marketing to Function* genoemde benadering wordt net als de uitgebreide productdefinitie erg veel gesignaleerd in de kunstmarketingliteratuur, maar is van een geheel andere orde. Binnen deze benadering is geen ruimte voor een balans tussen product- en marktgerichtheid: het is juist gericht op het terughalen van de introductiefase van marketing in de kunsten, waarin de toepassing van marketing nog beperkt was tot instrumentniveau. De voorstanders van deze benadering beschouwen dit nog altijd als streefsituatie en wensen de invloed van marketing zoveel mogelijk te beperken: marketing dient volgens hen uitsluitend als instrument om de artistieke missie van de kunstorganisatie te bereiken. Kotler en Kotler (1998) raken de essentie van de concept in het volgende citaat: “Marketing is *a set of tools and a process* wrapped in a philosophy that assists an organization in achieving its objectives[...]”.⁴⁰⁷ Marketing speelt volgens deze auteurs dus bij de samenstelling van het programma hooguit een ondersteunende, adviserende rol. Pas wanneer het gaat om het ontwerpen en uitvoeren van activiteiten als de communicatie en de promotie van het programma, geldt er een grotere beslissingsbevoegdheid.⁴⁰⁸ Voss en Voss (2000) zijn eveneens van mening dat marketing primair ingezet dient te worden op instrumentniveau. Zij zijn iets specifiekier dan Kotler en Kotler en onderschrijven het nut van marketing voor de aspecten ‘promotie, prijs, verpakking, klantenservice en het opbouwen van relaties met trouwe klanten’. De auteurs benadrukken dat kunstorganisaties erg voorzichtig dienen te zijn met het toepassen van het marketingconcept in het algemeen en een klantgerichte oriëntatie in het bijzonder, aangezien ‘kunstenaars hun publiek vaak uitdagen op een manier waarop zij misschien niet uitgedaagd willen worden’:

⁴⁰⁷ Neil G. Kotler and Philip J. Kotler, *Museum Strategy and Marketing : Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources, The Jossey-Bass Nonprofit and Public Management Series* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998), 60, 320.

⁴⁰⁸ Ibid., 322.

*"In so doing, the artist provides a valuable, and apparently valued, social function by stimulating intellectual diversity. Thus, arts managers should be cautioned that giving customers what they ask for might not be the only, or even the best, approach to developing season programming. In artistic endeavors, what customers really want may be inscrutable from the standard customer orientation perspective."*⁴⁰⁹

De argumentatie van Fillis (2004) sluit hier nauw bij aan. Volgens deze auteur leidt het implementeren van de marketingconceptie door voortdurend op de wensen van de klant te reageren tot 'het onderdrukken van ware innovatie'. Hij stelt dat kunstorganisaties van oudsher productgeoriënteerd zijn geweest en ziet geen enkele reden om dat te veranderen.⁴¹⁰ Colbert (2003) benadrukt in dit verband dat een kunstorganisatie niet moet zoeken naar een manier om in de behoefte van de consument te voorzien (door hem het gewenste product aan te bieden), maar dat zij juist consumenten dient te zoeken die zich aangetrokken voelen tot het product.⁴¹¹

Zowel in de periode tot de eeuwwisseling als in de jaren daarna blijkt het beperken van het bereik van de marketingafdeling een van de meest gehanteerde manieren om met het oriëntatiedilemma om te gaan. Op basis van de meest recente analyse kan wel voorzichtig gesteld worden dat het aantal *Mission versus Marketing*-publicaties afneemt ten opzichte van de voorgaande periode: werd in de tijd van Lee nog in ruim de helft van de publicaties voor deze methode gepleit, nu gebeurt dat nog 'slechts' in een derde ervan. Omdat de twee studies zoals gezegd echter niet geheel vergelijkbaar zijn (Lee brengt 9 van de 17 publicaties in deze categorie onder, de recente studie 19 van de 63 publicaties), zijn harde conclusies hier niet mogelijk. Het lijkt er echter wel op dat de weerstand tegen marketing enigszins vermindert, hoewel die nog altijd overtuigend aanwezig is.

Relationship Marketing Approach

De *relationship marketing approach* is afkomstig uit de algemene marketing en was in de periode 2000-2009 de derde belangrijkste manier voor kunstmarketingauteurs om de kloof

⁴⁰⁹ Glenn B. Voss and Zannie Giraud Voss, "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment," *Journal of Marketing* 64, no. 1 (2000): 79.

⁴¹⁰ Ian Fillis, "The Entrepreneurial Artist as a Marketer: Drawing from the Smaller-Firm Literature," *International Journal of Arts Management* 7, no. 1 (2004): 19.

⁴¹¹ François Colbert, "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts," *International Journal of Arts Management* 6, no. 1 (2003).

tussen kunst en marketing te overbruggen.⁴¹² Zoals Conway en Whitelock (2004, 2007) opmerken: "Applying a relationship marketing perspective may be a possible way of overcoming the lack of customer orientation, confusion over who the customers are and the short-term tactical focus".⁴¹³ Het denken in termen van relatiemarketing begon eind jaren '80 in de kunstmarketingtheorie door te dringen. Met het hanteren van deze benadering benadrukken de auteurs volgens Lee met name hun kritiek op het beperkte, transactionele karakter van de gebruikelijke marketingactiviteiten.⁴¹⁴ Fillis (2002) zegt iets soortgelijks en is bovendien van mening dat het ontwikkelen van langetermijnrelaties met verschillende publieksgroepen de *kernactiviteit* van marketing moet vormen. In dat standpunt is hij niet uniek: een aanzienlijk aantal auteurs is het met hem eens. Zoals Scheff-Bernstein (2007) stelt:

*"[...] relationship marketing is key, the marketer must take advantage of every opportunity to get close to customers; to seek regular, direct contact with them; to anticipate their needs; and to develop a reputation of responsiveness – in other words, to build strong relationships."*⁴¹⁵

Voordelen van deze benadering zijn bijvoorbeeld dat het in de eerste plaats goedkoper is om een bestaande klant te behouden dan om een nieuwe aan te trekken, en ten tweede geldt dat hoe langer de relatie tussen klant en organisatie duurt, hoe meer winst dit de organisatie oplevert. Bij kunstorganisaties hoeft deze winst overigens niet financieel van aard te zijn: er kan ook sprake zijn van winst wanneer er door de gebruikers in een bepaalde mate wordt bijgedragen aan de artistieke doelstellingen van de organisatie.⁴¹⁶ Verondersteld wordt dat een kunstorganisatie een wederzijds bevredigende relatie met klanten kan opbouwen en onderhouden, door bijvoorbeeld persoonlijke klantenservice te bieden, bepaalde prikkels te verschaffen of de wederzijdse kennis te verbeteren. Naarmate de relatie langer voortduurt,

⁴¹² Bijvoorbeeld Hill (1995), McLean (1993), O'Sullivan (1997) en Rentschler (2002; Lee, "When Arts Met Marketing," 299.

⁴¹³ Tony Conway and Jeryl Whitelock, "Can Relationship Marketing Enhance Strategic Thinking in the Public Sector? A Study of the Perceived Relationship between Subsidised Theatres and Their Government Funders/Regulators," *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 9, no. 4 (2004): 324.

⁴¹⁴ Lee, "When Arts Met Marketing," 296.

⁴¹⁵ Ian Fillis, "Creative Marketing and the Art Organisation: What Can the Artist Offer?," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7, no. 2 (2002): 132, Joanne Scheff Bernstein, *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), 250.

⁴¹⁶ Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 40, Lee, "When Arts Met Marketing," 296, Leeflang, *Marketing*.

wordt volgens Lee verwacht dat de klant steeds trouwer wordt: “customers are expected to go through a ladder of loyalty, for instance from single-ticket purchasers to repeat customers and finally to advocates”.⁴¹⁷ Van belang bij relatiemarketing is volgens Conway en Whitelock (2004 en 2007) dat de tot stand gebrachte relaties voor de lange termijn zijn, en dynamisch. Er dient voortdurend informatie verzameld te worden, gebaseerd op proactieve communicatie tussen organisatie en klant. “The choice of organisations with which to develop a relationship depends on the actions and expectations of the other parties, the nature of what is offered and on the surrounding network”.⁴¹⁸

Net als het *generic marketing concept* wordt de *relationship marketing approach* ingezet in een poging het dilemma te vermijden. Kunstorganisaties hoeven niet zozeer marktgericht te handelen, maar kunnen een relatie opbouwen met die klanten die (latent) geïnteresseerd zijn in het product. De nadruk ligt dus op het binden en behouden van publiek.

Societal Marketing Concept

Binnen het *societal marketing concept* staat de veronderstelling centraal dat een organisatie die (verbetering van) het welzijn van de klant en de maatschappij nastreeft, de productgeoriënteerde benadering dient te hanteren. De omschrijving van Butler (2000) is treffend:

*“The passionate belief of artists and arts organisations is that the welfare of society is best served, not by constantly pandering to short-term, indulgent, entertainment demands, but by attempting to define, develop and deliver artistic values. Only a narrow, constricting perspective of marketing would allow that this was selfish, inward-looking and not concerned with product or market.”*⁴¹⁹

Ook Boorsma (2002) ziet mogelijkheden voor een meer maatschappelijke functie van kunstmarketing en is zelfs van mening dat de “creatie en het behoud van de kunsten essentieel is voor het overleven van de maatschappij”, met name vanwege de drie specifieke maatschappelijke functies die door de auteur aan kunstproductie worden toegeschreven.⁴²⁰ De

⁴¹⁷ Lee, "When Arts Met Marketing," 296.

⁴¹⁸ Conway and Whitelock, "Can Relationship Marketing Enhance Strategic Thinking in the Public Sector? A Study of the Perceived Relationship between Subsidised Theatres and Their Government Funders/Regulators," 324.

⁴¹⁹ Patrick Butler, "By Popular Demand: Marketing the Arts," *Journal of Marketing Management* 16, no. 4 (2000): 359.

⁴²⁰ Boorsma, "Arts Marketing and the Societal Functioning of the Arts: The Case of the Subsidized Dramatic Arts in the Netherlands," 73.

eerste functie wordt gekarakteriseerd als “de instandhouding en bevordering van culturele diversiteit door de creatie van culturele vernieuwingen [...]”, de tweede als “de ondersteuning van individuen en samenleving in de omgang met de veranderlijkheid van de wereld, doordat kunst nieuwe ontwikkelingen waarneembaar en uitspreekbaar maakt en mogelijkheden biedt om de band met het verleden te behouden” en de derde wordt gevormd door “de ontwikkeling van positieve vrijheid [...] doordat kunst bestaande preferenties kritiseert, kritische vermogens traint en nieuwe alternatieven aanreikt”.⁴²¹ Het vermogen van kunst om uit te dagen, te kritiseren, en de gevestigde cultuur (normen, waarden en betekenissen) te doorbreken en te vernieuwen, staat binnen deze functies dus centraal.

Volgens het *societal marketing concept* heeft marketing een sterk educatieve rol. Daarbij dient een kunstorganisatie zich te richten op het welzijn op de lange termijn, in plaats van op reeds aanwezige korte-termijnbehoeften en wensen van consumenten, die volgens deze benadering namelijk vaak niet weten wat goed voor ze is. De nadruk ligt hierbij op een gelijke distributie van kunst over de samenleving, met name door voortdurend nieuwe publieksgroepen te benaderen.⁴²² Hierin verschilt deze benadering van de relatiemarketingconceptie, waarin juist het behouden van het bestaande publiek centraal staat.

Creative Marketing

Het perspectief *creative marketing* is er niet zozeer op gericht een manier te zoeken om het spanningsveld te vermijden of te overbruggen. Deze visie is juist gebaseerd op de gedachte dat het spanningsveld tussen kunst en marketing iets positiefs is, omdat zij creativiteit opwekt. Om die reden zou deze spanning dus juist in stand gehouden moeten worden. Om met de woorden van Fillis te spreken:

*“The philosophical clash of ‘art for art’s sake’ versus ‘art for business’ sake’ should not be viewed as an inhibitor of art marketing progress, but rather as a catalyst for creative change. Difference of opinion expressed in a supportive, creative environment can result in a mutated type of marketing that adopts the strengths of both contrasting philosophies. Instead of perceiving philosophical clashes as problematical, they should instead be viewed as opportunities for development of new solutions, feeding into a more meaningful and appropriate theory of art marketing”.*⁴²³

⁴²¹ Boorsma, *Kunstmarketing*, 141-42, Kolb, *Marketing Cultural Organisations*, 18, 108.

⁴²² Lee, “When Arts Met Marketing,” 296.

⁴²³ Ian Fillis, “Art for Art’s Sake or Art for Business Sake: An Exploration of Artistic Product Orientation,” *Marketing Review* 6, no. 1 (2006): 37, Fillis, “The Entrepreneurial Artist as a Marketer,” 140.

Creative Marketing vindt voorstanders in Brown en Patterson (2000), Butler (2000), Fillis (2002, 2004, 2006), Hill et al. (2003), McNichol (2005) en O'Reilly (2005a, 2005b). Deze auteurs houden zich bezig met het opzoeken van de grenzen van de concepten kunst en marketing om creativiteit te stimuleren. Deze creativiteit vormt het uitgangspunt van succesvolle strategieën. Brown en Patterson (2000) beschrijven de mogelijke waarde van kunsts specifieke eigenschappen voor de marketingdiscipline:

*"[...] an artistic turn has taken place in marketing research [...] the mantle of imagination has now passed from the artist to the marketer. [...] the tools and techniques of artistic appreciation can be successfully applied to all manner of marketing phenomena".*⁴²⁴

Maar andersom geldt ook dat kunstorganisaties bij het bepalen van hun strategieën juist voordeel zouden kunnen halen uit de "creatieve waarde van marketing", in plaats van deze bij voorbaat af te wijzen.⁴²⁵

Extended Definition of the Customer

In de algemene marketing werd al in 1969 door Kotler en Levy verondersteld dat het begrip 'klanten' ruimer diende te worden geïnterpreteerd: klanten kunnen volgens hen bestaan uit meerdere groepen, die enerzijds geïnteresseerd zijn in de producten van een organisatie en anderzijds invloed kunnen hebben op het succes van deze organisatie.⁴²⁶ 'Belangengroepen' is een term die in de algemene marketing wordt gebruikt en deze omvat naast consumenten ook partijen als medewerkers, leveranciers, vertegenwoordigers, overheid, concurrenten, *special publics* en *general publics*. In de jaren '70 van de vorige eeuw is deze benadering ook in de kunsten geïntroduceerd: de klanten van een kunstorganisatie worden sindsdien niet meer alleen gevormd door een betalend publiek, maar ook door onder andere 'peer artists, critics and funding bodies' en de artiest zelf. De term 'klanten' wordt in die gevallen echter wel vervangen door 'belangengroepen'.⁴²⁷ Zeker in de kunstmarketingliteratuur die in de periode 2000-2009 verschenen is, is te zien dat er onder de auteurs inderdaad consensus heerst over het feit dat de

⁴²⁴ Stephen Brown and Anthony Patterson, "Imagining Marketing : Art, Aesthetics and the Avant-Garde," in *Routledge interpretive marketing research* (London: Routledge, 2000).

⁴²⁵ Hill, O'Sullivan, and O'Sullivan, *Creative Arts Marketing*, 3-4.

⁴²⁶ Onder de voorstanders van deze benadering bevinden zich bijvoorbeeld Bhrádaigh (1997), Butler (2000), Hill (1995), Hirschman (1983), Rentschler (2002) en Sargeant (1999). Lee, "When Arts Met Marketing," 299.

⁴²⁷ Ibid.: 297.

betalende bezoeker niet de enige stakeholder van betekenis is in het totale kunstproces.⁴²⁸
Conway en Whitelock (2004, 2007) merken in dat verband op:

*"An audience can be thought of as comprising all those with whom an individual or organization has some form of communication [...] There are the primary audiences which consist of those who attend or could attend arts events, and a secondary audience where there is an exchange process that exists with other stakeholders such as funding bodies and sponsors."*⁴²⁹

De *extended definition of the customer* is het eerste voorbeeld van een benadering die min of meer probeert de marktoriëntatie te verbinden met de productoriëntatie. Hirschman (1983) beargumenteert dit door te stellen dat het vervullen van de behoeften van artiest zelf, die immers volgens deze benadering ook gezien wordt als klant (stakeholder), essentieel is voor het produceren van een kunstwerk.⁴³⁰ Fillis (2002, 2004, 2005, 2006) en Meyer en Even (1998) zijn voorstanders van deze opvatting, waarbij de kunstenaar een klantgerichte houding kan aannemen door zichzelf als doelgroep te definiëren. Om aan de wensen van deze doelgroep tegemoet te komen hoeft de kunstenaar dan slechts aan zijn eigen artistieke verwachtingen te voldoen.⁴³¹

Met deze benadering wordt overigens het dilemma omzeild: het veronderstelde autonome karakter van het kunstwerk verdwijnt hiermee namelijk enigszins uit beeld – het gaat namelijk altijd om het vervullen van behoeften van een of meerdere belangengroepen. Een kunstorganisatie kan met hantering van deze ruime interpretatie van het begrip 'klant' gezien worden als klantgericht, zelfs al gaat het daarbij vaak om de behoeften van andere belangengroepen dan het daadwerkelijke en potentiële betalende publiek.⁴³²

⁴²⁸ Deze opvatting is inmiddels dermate gangbaar, dat er nog maar weinig aandacht aan wordt besteed in de geanalyseerde literatuur. Dit verklaart het grote verschil met de bevindingen van Lee: in 2002 kwam de *Extended Definition of the Customer* nog in 35,5% van de onderzochte publicaties voor, tegen 14,3% in de meest recente periode.

⁴²⁹ Conway and Whitelock, "Can Relationship Marketing Enhance Strategic Thinking in the Public Sector? A Study of the Perceived Relationship between Subsidised Theatres and Their Government Funders/Regulators," 323.

⁴³⁰ Hirschman, "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept," 49.

⁴³¹ J. A. Meyer and R. Even, "Marketing and the Fine Arts - Inventory of a Controversial Relationship," *Journal of Cultural Economics* 22 (1998): 282.

⁴³² Lee, "When Arts Met Marketing," 297.

Focus on the Experience of the Service

In § 3.1.1 is gewezen op de langzaam maar zeker terrein winnende visie waarin niet langer de autonome kern van het kunstwerk zelf, maar de *ervaring* daarvan door de gebruiker centraal staat. De pragmatische definitie van kunst, die voor een dergelijke visie nodig is, dringt langzaam maar zeker ook door tot de kunstmarketingtheorie, en wordt door een toenemend aantal auteurs ingezet als instrument om met het oriëntatiedilemma om te gaan: deze definitie blijkt op dit gebied interessante mogelijkheden te bieden. Boorsma werkt de pragmatische (of, zoals zij zegt, relationele) visie en de mogelijkheden voor kunstmarketing het meest uitgebreid uit in haar artikelen uit 2006 en 2007. Omdat voor de ervaring van kunst zowel kunstwerk als gebruiker noodzakelijk zijn, ontstaat er een zeker evenwicht in het dilemma. Beide aspecten zijn even belangrijk in het proces, omdat zonder één van de twee het niet mogelijk is om een kunstwerk te realiseren. In de kunstmarketingtheorie staat Boorsma niet alleen in de zoektocht naar deze balans. Ook Meyer & Even (1998), Kolb (2000), McDonald en Harrison (2002), Hill et al. (2003), Caru en Cova (2005), Venkatesh en Meamber (2006), Noordman (2007), Kirchner, Markowski en Ford (2007), Scheff-Bernstein (2007) en Pulh et al. (2008) hebben zich hiermee bezig gehouden. Wel moet worden opgemerkt dat niet alle auteurs uitspraken doen over de wijze waarop dit evenwicht tot stand dient te komen. Het pragmatisch perspectief biedt volgens Boorsma mogelijkheden om marketing te beschouwen als instrument om de ervaring van het werk te versterken en te optimaliseren:

*“Artistic value is conceived of more and more as something that depends largely upon experiencing the works as they are encountered within general culture. This relational perspective on art has important implications for the future developments of arts marketing as a discipline.”*⁴³³

Binnen deze context zou kunstmarketing volgens de auteur voornamelijk tot doel hebben “het artistiek functioneren van kunstwerken te ondersteunen en versterken”. Daarnaast dienen kunstconsumenten beschouwd te worden als co-producenten in het totale kunstproces en moet de artistieke ervaring centraal staan als de belangrijkste klantwaarde.⁴³⁴ De gebruiker heeft een eigen verantwoordelijkheid in het productieproces om het eindresultaat vorm te geven: de klantwaarden worden, in lijn met het in § 1 besproken klantwaardeconcept, dus niet gecreëerd

⁴³³ Miranda Boorsma, "De Meerwaarde Van Klantwaarde Voor Het Kunstleven," in *Cultuurcentra in Een Veranderende Samenleving*, ed. Annick Schramme and Evi Gillard (Leuven: LannooCampus, 2007), Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 73.

⁴³⁴ Boorsma combineert deze pragmatische visie op kunst met het in § 1 beschreven klantwaardeconcept.

vóór de recipiënt, maar in samenwerking met de recipiënt. Met andere woorden: er wordt getracht een brug te slaan tussen de productie- en de receptiezijde door de *co-creatieve rol* van de gebruiker in het kunstproces te benadrukken.⁴³⁵ Andere auteurs die een meer pragmatische benadering van kunst hanteren zijn bijvoorbeeld Caru en Cova, die er in hun artikel uit 2005 eveneens op wijzen dat de focus dient te liggen op de ervaring in plaats van op de autonomie van het product, en bovendien aangeven de artistieke ervaring als de centrale klantwaarde te beschouwen.⁴³⁶ De visie van Venkatesh en Meamber (2006) sluit ook op deze gedachte aan – zij pleiten voor een grotere aandacht voor het gebruik en de ervaring van de kunsten, en dan met name voor de “symbolische, hedonistische en ervaringsaspecten” ervan.⁴³⁷

Marketing versus Mission

De door kunstmarketingauteurs minst toegepaste manier om het dilemma te vermijden is de meest marktgerichte van de benaderingen: hier *Marketing versus Mission* genoemd. In deze benadering worden juist de kunsts specifieke eigenschappen van het kernproduct buiten beschouwing gelaten, en de wensen van de klant centraal gezet. Dit standpunt kan beschouwd worden als tegenhanger van de hierboven besproken *Mission versus Marketing*-benadering: bij de laatstgenoemde staat het terugdringen van marketing ten gunste van het artistieke product centraal, terwijl bij de laatst toegevoegde benadering het kunstproduct het juist aflegt tegen het belang van de markt. In de meer recente literatuur zijn op dit gebied verschillende experimenten waar te nemen. Van de in de analyse betrokken auteurs, lijken met name Gainer en Padanyi (2002), Heaney en Heaney (2003), Seaman (2004) en voor een deel Hume et al. (2007) voorstanders van deze strategie. Gainer en Padanyi zijn zelfs erg positief: op basis van vergelijkend onderzoek bij kunstorganisaties in twee grote Canadese steden constateren de auteurs dat die instellingen die rekening houden met de interesses van hun publiek, werk produceren dat niet alleen tot een hogere gebruikerssatisfactie leidt, maar ook tot betere

⁴³⁵ Aandacht voor deze co-creatieve rol is er in de publicaties van Kotler en Scheff (1997), Meyer en Even (1998), Evrard en Colbert (2000), Kolb (2000), Chong (2002), Hill et al. (2003), Gainer en Padanyi (2002), Harrison en Shaw (2004), Caru en Cova (2005), Conway en Whitelock (2004), Seaman (2004), Boorsma (2006, 2007), Bourgeon-Renault et al. (2006), Hume et al (2006), Venkatesh en Meamber (2006), Scheff Bernstein (2007); Voss en Cova (2006), Pulh et al. (2008), Stadler (2008).

⁴³⁶ Antonella Caru and Bernard Cova, "The Impact of Service Elements on the Artistic Experience: The Case of Classical Music Concerts," *International Journal of Arts Management* 7, no. 2 (2005).

⁴³⁷ Alladi Venkatesh and Laurie A. Meamber, "Arts and Aesthetics: Marketing and Cultural Production," *Marketing Theory* 6, no. 1 (2006): 14, 17.

evaluaties van experts.⁴³⁸ Heaney en Heaney zijn van mening dat het aanbod in de behoeften van de kunstconsumenten dient te voorzien, en stellen bovendien:

*“Arts managers need to understand how to measure important customer variables (e.g. service quality), run their institutions like for-profit businesses and develop processes that measure and retain audiences.”*⁴³⁹

Hume et al. combineren de marktgerichte benadering met relatiemarketing: zij formuleren het verleiden van het publiek tot herhalingsbezoek als doel. Om dat doel te bereiken, is het volgens de auteurs van belang te weten wat de motieven van de bezoekers zijn om een tweede keer te komen. Wanneer die motieven bekend zijn, is het zaak het aanbod daarop af te stemmen:

*“Ideally, by better understanding the drivers of customer retention and repurchase in general terms, the organisation can design service offerings including programmes/shows, structure alliances and design programme delivery which best retain and enhance audience numbers.”*⁴⁴⁰

Kortom: marketing geeft in deze benadering richting aan het artistieke proces.

§ 4 Het niveau waarop marketing in de kunstorganisatie functioneert: ontwikkelingen tussen 1975 en 2009

Bij de ontwikkeling van het denken over het gebruiken van marketing in een bijzonder domein als dat van de kunsten speelt het oriëntatiedilemma een sleutelrol. In de vorige paragraaf bleek hoe auteurs sinds 1975 een aantal houdingen hebben aangenomen om op bevredigende wijze met dit dilemma te kunnen omgaan. Deze concepten zijn met de jaren steeds verder uitgewerkt en in de loop der jaren is de gebruiker van kunst er bovendien een steeds belangrijker rol in gaan spelen. Deze ontwikkelingen hangen nauw samen met de geleidelijk toenemende acceptatie en erkenning van de mogelijkheden van marketing als managementvisie in de kunstwereld, die door Rentschler (2002) in kaart is gebracht. Het oriëntatiedilemma heeft dit

⁴³⁸ Gainer and Padanyi, "Applying the Marketing Concept to Cultural Organisations: An Empirical Study of the Relationship between Market Orientation and Performance," 190.

⁴³⁹ Joo-Gim Heaney and Michael F. Heaney, "Using Economic Impact Analysis for Arts Management: An Empirical Application to a Music Institute in the USA," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 8, no. 3 (2003): 261, 63.

⁴⁴⁰ Margee Hume, Gillian Sullivan Mort, and Hume Winzar, "Exploring Repurchase Intention in a Performing Arts Context: Who Comes? And Why Do They Come Back?," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 12, no. 2 (2007): 137.

erkenningsproces weliswaar vanaf het begin bemoeilijkt, en ook na 35 jaar kunstmarketingtheorie is er nog altijd geen ideale balans gevonden tussen product- en marktgerichtheid, maar toch is marketing in de kunsten steeds meer geaccepteerd (en niet in de laatste plaats met behulp van de in § 3.2 besproken wijzen om met het spanningsveld om te gaan). De mogelijke waarde ervan wordt, in ieder geval in de kunstmarketingtheorie, inmiddels op grote schaal erkend.

Deze paragraaf geeft per periode een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen die hiertoe hebben geleid. Hiervoor zijn de resultaten van Rentschlers onderzoek als basis gebruikt, aangevuld met informatie uit 63 publicaties uit de periode 2000-2009. Rentschler hanteerde naast een chronologische indeling (zoals in § 2 weergegeven) ook in een thematische classificatie, die gebaseerd is op de rol die in de onderzochte publicaties werd toegekend aan marketing in de kunstorganisatie. Rentschler onderscheidt drie niveaus:⁴⁴¹

<p>1 Marketing as Culture Relates to the values and beliefs about the importance of the customer that guide an organization. Marketing as culture literature discusses the ability of an organization to assess market attractiveness by analyzing customer needs and segmenting fund raising, which is a marketing exercise important to the competitiveness of performing arts organizations.</p>
<p>2 Marketing as Strategy Focuses on positioning and defining how the organization is to compete in its chosen businesses. A marketing orientation must be embedded in an organization's culture. Definition of marketing strategy by Kotler and Andreasen: "positioning the non-profit organization", so that it is customer focused, with a proper orientation toward marketing strategy.</p>
<p>3 Marketing as Tactics Focuses on attributes of the marketing mix of 6 P's: Product, Place, Price, Promotion, Persistence, People.</p>

Deze niveaus worden ook in deze studie gehanteerd om de positie van marketing in de organisatie aan te duiden. Ook wanneer gesproken wordt van marketing op organisatie-, strategisch of instrumentniveau, worden de bovenstaande categorieën bedoeld.

De rol van marketing in de Foundation Period

De eerste sporen die het verschijnsel marketing achterliet in het domein van de kunsten, in de zogenoemde *Foundation Period*, waren vooral zichtbaar op instrumentniveau. Lee (2005) beschrijft deze activiteiten als een "verzameling technieken om de sociale samenstelling van het

⁴⁴¹ Ruth Rentschler, "Museum and Performing Arts Marketing: A Climate of Change," *Journal of Arts Management, Law & Society* 28, no. 1 (1998): 3.

kunstpubliek te verbreden en de kaartverkoop te doen toenemen".⁴⁴² Aanvankelijk omvatten deze inspanningen, volgens Rentschler en Kolb (2000), hoofdzakelijk promotionele activiteiten en hadden zij een beperkt bereik.⁴⁴³ Tegelijkertijd ontwaart Rentschler echter in de kunstmarketingliteratuur in de eerste twintig jaar juist een sterke nadruk op de benadering van marketing als visie (*marketing as culture*). De auteur verklaart deze ogenschijnlijke tegenstrijdigheid door te wijzen op de sterk dominerende organisatie- en productgeoriënteerdheid: "In the early years of analysis, marketing was still a dirty word, and space was therefore devoted to arguing its case".⁴⁴⁴ In dit licht is het veelvuldig gebruik van de *(re)Reduction of Marketing to Function*-benadering van het dilemma volledig te verklaren.

De rol van marketing in de Professionalization Period

Rentschler signaleert dat de markt in de jaren '80 van de vorige eeuw geleidelijk aan een steeds grotere rol ging spelen in het bestaan van kunstorganisaties. Auteurs als Rentschler, Lee, Hume, Kolb en Kirchner et al. brengen dit in verband met een door hen geconstateerde afnemende vanzelfsprekendheid van overheidssubsidies.⁴⁴⁵ Zoals reeds bleek uit hoofdstuk 1, was in Nederland van een vermindering van overheidssubsidies voor de kunsten echter geen sprake. Van Klink (2005) constateert in dit kader bijvoorbeeld sinds 1946 "een constante stijging van het aandeel van het kunstbudget in het totaal der rijksuitgaven".⁴⁴⁶ Wel verhoogde de Nederlandse overheid, die steeds meer belang ging hechten aan participatiebevordering, begin jaren '90 de druk op podiumkunstinstituten om meer aandacht te besteden aan het trekken van publiek, door de zogenoemde *15%-maatregel* in te voeren. In 2009 werd de eigen inkomstennorm door Minister Plasterk heroverwogen, hetgeen ertoe leidde dat voor alle cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur een nieuwe norm werd vastgesteld van minimaal 17,5 procent aan eigen inkomsten (ten opzichte van de totale kosten). Door de verhoogde nadruk op de eigen inkomsten zagen kunstorganisaties zich genoodzaakt initiatieven te nemen om publiek

⁴⁴² Lee, "When Arts Met Marketing," 292.

⁴⁴³ Kolb, *Marketing Cultural Organisations*, 73, Rentschler, "The Age of Discovery," 13.

⁴⁴⁴ Rentschler, "The Age of Discovery," 10.

⁴⁴⁵ Margee Hume et al., "Understanding Service Experience in Non-Profit Performing Arts: Implications for Operations and Service Management," *Journal of Operations Management* 24, no. 4 (2006): 304, Kawashima, "Audience Development and Social Inclusion in Britain.", Theresa A. Kirchner, Edward P. Markowski, and John B. Ford, "Relationships among Levels of Government Support, Marketing Activities, and Financial Health of Nonprofit Performing Arts Organizations," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 12, no. 2 (2007), Kolb, *Marketing Cultural Organisations*, 15, Lee, "When Arts Met Marketing," 293, Rentschler, "A Climate of Change," 83, Rentschler, "The Age of Discovery," 8.

⁴⁴⁶ Klink, *Kunsteconomie in Nieuw Perspectief*, 282-83.

te trekken, waardoor de mogelijkheden die marketing kon bieden steeds meer onder de aandacht kwamen. Volgens Lee groeide de belangstelling voor “marketingvaardigheden en financiële bronnen voor kunstorganisaties aanzienlijk, evenals voor het vergroten van hun capaciteiten voor efficiënt management, ontwikkeling van sponsorrelaties en publieksontwikkeling”.⁴⁴⁷ Dit alles had tot gevolg dat er een begin gemaakt werd met de bewuste, maar beperkte integratie van kunstmarketing in de organisatiepraktijk, hetgeen een ‘promotie’ van instrument- naar strategisch niveau impliceerde.⁴⁴⁸ Rentschler constateert dat de kwestie ‘hoe om te gaan met de behoeften van de markt’ voor discussies in de literatuur zorgde. Doordat marketing reële mogelijkheden leek te bieden om het broodnodige publiek aan te trekken, werd zij door steeds meer kunstmarketingdenkers beschouwd als “essentieel om te overleven”. Deze instelling leidde in de praktijk tot de invoering van marketingafdelingen, maar de wijze waarop deze ingezet dienden te worden was voor de betrokkenen nog zeer onduidelijk.⁴⁴⁹ Wel werd het nut ingezien van het maken van onderscheid tussen de verschillende belangengroepen in de omgeving van een organisatie en bovendien realiseerde men zich dat het benaderen van deze groepen verschillende marketingstrategieën vereiste.⁴⁵⁰ Dit kan beschouwd worden als een van de eerste tekenen van doelgroepbeleid en segmentatie van de markt, een ontwikkeling die zich vanaf dit moment steeds verder doorzette. In de *Professionalization Period* hadden de marketingafdelingen echter nog een lage status en nauwelijks tot geen invloed op strategisch niveau, en werden zij in de praktijk nog veelal te laat – namelijk nadat het artistieke programma al volledig gevormd was – in het proces betrokken, wat volgens verschillende auteurs tot gevolg had dat de verwachte resultaten uitbleven.⁴⁵¹

De rol van marketing in de Discovery Period

Gedurende de *Discovery Period* signaleert Rentschler een tweede ingrijpende verschuiving in de status die auteurs toekennen aan marketing in kunstorganisaties. Halverwege de jaren '90 werd de aandacht gevestigd op de essentie van marketing: marktorientatie en de rol van marketing

⁴⁴⁷ Boorsma, "De Consument Als Coproducent Van Kunst," 88, Kolb, *Marketing Cultural Organisations*, 15, Lee, "When Arts Met Marketing," 293.

⁴⁴⁸ Kolb, *Marketing Cultural Organisations*, 15, Rentschler, "The Age of Discovery," 8.

⁴⁴⁹ Rentschler, "The Age of Discovery," 7.

⁴⁵⁰ Rentschler, "A Climate of Change," 6.

⁴⁵¹ Boorsma, "De Consument Als Coproducent Van Kunst," 86, Rentschler, "The Age of Discovery," 8. Kolb 2000 p86, Rentschler p10

als 'guiding philosophy'.⁴⁵² De geanalyseerde literatuur toont in deze periode een toenemend aantal voorstanders van inbedding van kunstmarketing op organisatieniveau: steeds meer theoretici pleitten voor het toekennen van een vaste plaats aan kunstmarketing in een holistische organisatie, waarmee marketing tot de standaard organisatieprocedures van een kunstorganisatie zou gaan behoren.⁴⁵³ Kunstmarketing werd volgens Rentschler "in het denken geïntegreerd". De heersende managementvisie werd vervangen door de strategische marketingconceptie, waarbij een kernconcept uit de reguliere marketing geadopteerd werd: voor het eerst werd kunstgebruik gezien als een *ruilproces*.⁴⁵⁴ Fillis (2004) noemt deze periode ook wel de "Creative Period": "The Creative or Discovery Period [...] focuses on the realization that those working within the industry must acquire and practice creative, entrepreneurial marketing in order to successfully differentiate their businesses in the increasingly competitive cultural industries marketplace".⁴⁵⁵

Rentschlers analyse toont aan dat de verschuiving van kunstmarketing naar organisatieniveau in de kunstmarketingliteratuur zichtbaar wordt in de verplaatsing van het thematisch zwaartepunt, dat sinds het midden van de jaren '70 op 'marketing als visie' had gelegen. Omdat in de literatuur marketing inmiddels als vast onderdeel van de organisatie beschouwd werd, en er niet meer gevochten hoefde te worden voor haar bestaansrecht, ontstond er volgens Rentschler ruimte om aandacht aan mogelijke strategieën te wijden. Ook andere auteurs (zoals Kolb (2003) en Lee (2005)) constateren in deze periode een veranderende houding ten opzichte van de waarde van marketing voor de organisatie, die gepaard ging met een sterke inhoudelijke verandering in de marketingliteratuur – de heersende strategie, macht, structuur en bestuur binnen kunstorganisaties werden opnieuw doordacht. Het feit dat ook vooraanstaande marketeers in toenemende mate bijdragen leverden aan het discours, had een nog verdere institutionalisering van marketing in de kunstwereld tot gevolg: te zien aan bijvoorbeeld de toename van het aantal kunstmarketingexperts, -consultants, -trainingen, -

⁴⁵² Lee, "When Arts Met Marketing," 294.

⁴⁵³ Net als in de *Professionalization Period* bleef de praktijk echter wederom achter op de zich in hoog tempo ontwikkelende theorie (Rentschler, "The Age of Discovery," 12-13.). Fillis stelt in dit kader bijvoorbeeld: "[...] in terms of marketing competencies at the organisational level, few galleries had progressed beyond the 'marketing as advertising/promotion' stage, with many tasks being carried out intuitively with little planning". (Fillis, "Creative Marketing and the Art Organisation: What Can the Artist Offer?," 132.)

⁴⁵⁴ Rentschler, "The Age of Discovery," 12-13.

⁴⁵⁵ Fillis, "The Entrepreneurial Artist as a Marketer," 8.

seminars, -conferenties en –handboeken.⁴⁵⁶ Lee constateert: “Now arts organizations are encouraged to view themselves from the customer’s perspective and put customer needs at the heart of their decision making.” Rentschler beschouwt de ingezette professionaliseringsontwikkelingen als positief: zij spreekt in haar artikel de verwachting uit dat kunstorganisaties hierdoor beter in staat zullen zijn toenames in publieksaantallen en ook diversificatie te realiseren.⁴⁵⁷ Lee neemt in het kunstmarketingveld echter ook een zekere terughoudendheid waar: “[...] it is at this stage that arts marketing writers face the theoretical incompatibility between the marketing concept and the Romantic view of artistic production and some explicitly show uneasiness towards the direct application of market orientation to the arts”.⁴⁵⁸ En dit is precies het fundamentele punt waar de analyses van Lee en Rentschler elkaar raken: de door Rentschler geconstateerde erkenning van kunstmarketing op organisatieniveau leidde tot een onontkoombare confrontatie met het door Lee centraal gestelde spanningsveld tussen kunst en marketing. Waar voorheen namelijk het artistieke product gemakkelijk buiten het bereik van de marketingafdeling kon worden gehouden, was dat met de positionering van marketing op organisatieniveau niet meer mogelijk. Deze verandering had immers tot gevolg, dat marketing vanaf het vaststellen van de organisatiemissie deel zou uitmaken van het proces en dat alle afdelingen in een organisatie er als zodanig mee te maken kregen. De artistieke afdeling vormde hierop géén uitzondering meer.

De rol van marketing in de Differentiation Period

De *Discovery Period* werd door Rentschler getypeerd als een periode vol ingrijpende veranderingen: “[...] since 1995, there has been groundbreaking change in the number and type of strategic arts marketing articles, referring to sharp shifts in strategy, power, structure and control”. De auteur stelt dat kunstorganisaties te maken kregen met nieuwe leiderschapsmodellen, waarbinnen professionals (onder wie ook marketeers) een bepalende rol gingen spelen. Naast deze professionalisering werd ook een ontwikkeling van institutionalisering in gang gezet.⁴⁵⁹

Beide trends werden voortgezet in de *Differentiation Period*. In de literatuur uit deze periode bestaat over het algemeen consensus over de positie van kunstmarketing als vast

⁴⁵⁶ Lee, "When Arts Met Marketing," 294.

⁴⁵⁷ Rentschler, "The Age of Discovery," 10.

⁴⁵⁸ Lee, "When Arts Met Marketing," 294.

⁴⁵⁹ Rentschler, "The Age of Discovery," 10.

onderdeel in de organisatie: de meeste auteurs kennen aan kunstmarketing een plaats op organisatieniveau toe. Zoals Hill, et al. (2003) stelt:

*"Marketing [...] is a total approach to the way an organization operates. [...] it should imbue every aspect of the way an organization is run. Marketing is too important to be left to the marketing department alone. It will not work unless the organization as a whole adopts it."*⁴⁶⁰

Ook de door velen geuite kritiek op het feit dat veel kunstorganisaties marketing nog altijd gelijkstellen aan (één van) de vier P's wijst op een meer holistische benadering van marketing in kunstorganisaties. Conway en Whitelock (2007) merken bijvoorbeeld op: "Seeing marketing as synonymous with promotion is likely to be short-sighted and counter-productive for performing arts enterprises where marketing needs to be seen as a means of identifying with whom an enterprise wishes to have a relationship and to acquire information on such groupings' needs and requirements."⁴⁶¹ De toenemende aandacht voor kunstmarketing bleef niet zonder gevolgen. In de eerste plaats heeft deze ertoe geleid dat er onder kunstenaars en binnen kunstorganisaties tevens meer aandacht is ontstaan voor de *gebruiker* van kunst.⁴⁶² Niet alleen klanttevredenheid is belangrijker dan voorheen (Harrison 2004, Gainer en Padanyi 2002), maar ook de communicatie tussen organisatie en consument is in de loop der jaren interactiever geworden (Bourgeon-Renault 2006), zoals al werd geconstateerd in § 3.1.2.

In de tweede plaats bleek de erkenning van de mogelijkheden van marketing voor auteurs tot opvallend meer mogelijkheden te leiden om in kunstspectifieke contexten te experimenteren met de bruikbaarheid van uit de algemene marketing afkomstige theorieën.⁴⁶³ Signaleerde Rentschler vanaf 1995 al de opkomst van concepten als relatie-, diensten- en *experience* marketing in de kunstmarketingtheorie, in de periode 2000-2009 blijkt de toepassing van deze benaderingen in de literatuur uitgebreider en diepgaander onderzocht te worden. Daarnaast zijn er ook 'nieuwere' concepten, zoals het *customer concept* (Boorsma 2006),

⁴⁶⁰ Hill, O'Sullivan, and O'Sullivan, *Creative Arts Marketing*, xiii.

⁴⁶¹ Conway and Whitelock, "Relationship Marketing in the Subsidised Arts: The Key to a Strategic Marketing Focus?," 219, Heath McDonald and Paul Harrison, "The Marketing and Public Relations Practices of Australian Performing Arts Presenters," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7, no. 2 (2002): 116.

⁴⁶² Boorsma, "Arts Marketing and the Societal Functioning of the Arts: The Case of the Subsidized Dramatic Arts in the Netherlands," 73.

⁴⁶³ Gainer and Padanyi, "Applying the Marketing Concept to Cultural Organisations: An Empirical Study of the Relationship between Market Orientation and Performance," 182, Theresa McNichol, "Creative Marketing Strategies in Small Museums: Up Close and Innovative," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 10, no. 4 (2005): 239.

doorgedrongen tot het domein van de kunsten.⁴⁶⁴ De bewerking van dergelijke strategische benaderingen onderstreept de constatering van Rentschler dat auteurs zich steeds meer bezighouden met de strategische kant van kunstmarketing. Dit is te zien aan de toename van het gebruik van marketingterminologie in de kunstmarketing. Wat het benoemen van strategieën betreft behoren termen als concurrentievoordelen, positionering, *branding*, segmentatie, *targeting* en *viability* in veel publicaties uit 2000-2009 tot het standaard vocabulaire. Kirchner et al. (2007) noemen dergelijke activiteiten “particularly important in the current arts market.”⁴⁶⁵ Ter vergelijking: in de *Professionalization Period* werd volgens Rentschler op dit gebied vooral gesproken van diversificatie, differentiatie en segmentatie.⁴⁶⁶ Aan de wijze waarop door de verschillende auteurs in de periode 2000-2009 met strategische concepten is omgegaan, wordt in § 5 meer aandacht besteed. Figuur 4.4 geeft eerst nog voor alle vier de onderscheiden periodes weer hoe de verhouding lag tussen publicaties die marketing beschouwden als instrument (tactics), als strategie of als visie (culture).

De geanalyseerde publicaties uit de periode 2000-2009 zijn, op basis van de door Rentschler opgestelde criteria, in één van de drie categorieën *marketing as culture*, *marketing as strategy* of *marketing as tactics* geplaatst. Van de 63 onderzochte publicaties uit de *Differentiation Period* waren er 3 gericht op *marketing as culture*, 55 op *marketing as strategy* en 4 op *marketing as tactics*. Ter vergelijking: in de *Discovery Period* was de verdeling respectievelijk 4, 26 en 13.⁴⁶⁷ De figuur bevestigt dat verschillende in de *Discovery Period* ingezette trends zich doorgezet hebben. Ten eerste heeft het aandeel strategische artikelen in de meest recente periode wederom een sterke groei doorgemaakt ten opzichte van de voorgaande meting. Ten tweede toont de figuur een verdere daling van het aandeel *Marketing as Tactics*, zoals de meting van Rentschler eveneens voorspelde. Het grote verschil tussen de categorieën *Strategy* en *Tactics* dient overigens wel enigszins genuanceerd worden, doordat in de meeste publicaties wel degelijk aandacht besteed werd aan de marktinstrumenten, maar vanuit een duidelijke marketingstrategie. In die gevallen zijn de publicaties als strategisch beschouwd. Met betrekking tot de als *Marketing as Culture* geclassificeerde artikelen, ten

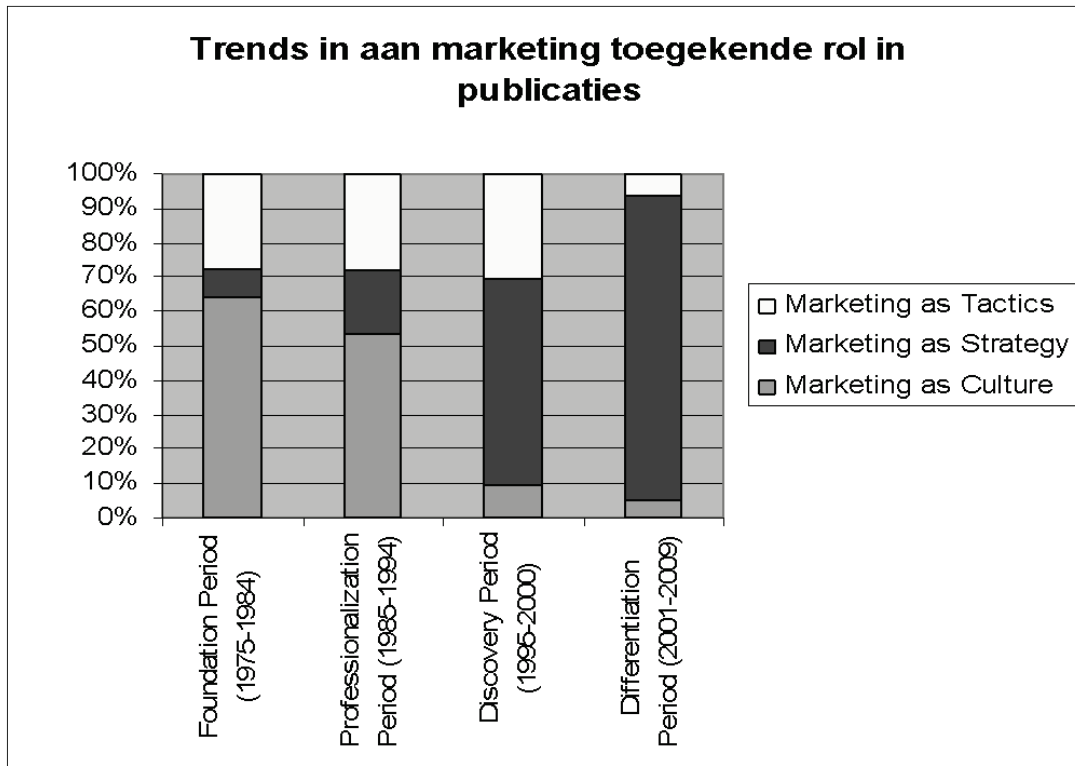
⁴⁶⁴ Rentschler, "The Age of Discovery," 11.

⁴⁶⁵ Kirchner, Markowski, and Ford, "Relationships among Levels of Government Support, Marketing Activities, and Financial Health of Nonprofit Performing Arts Organizations," 103.

⁴⁶⁶ Rentschler, "A Climate of Change," 7.

⁴⁶⁷ Bij beschouwing van deze figuur dient rekening gehouden te worden met de kans op een beperkte vergelijkbaarheid van de twee studies – op de exacte cijfers wordt dan ook niet uitgebreid ingegaan.

derde, is eveneens een verdere afname waar te nemen, zoals op basis van de door Rentschler zichtbaar gemaakte ontwikkeling verwacht kon worden.



Figuur 4.4 De verhouding tussen Marketing as Tactics, Marketing as Strategy en Marketing as Culture-artikelen per periode.

De belangrijkste conclusie die uit het bovenstaande volgt, is de bevestiging van Rentschlers bevindingen dat kunstmarketingpublicaties steeds strategischer van aard worden. Op de (in de literatuur in de periode 2000-2009) meest gehanteerde strategische concepten wordt in § 5 ingegaan.

§ 5 Strategische concepten in de kunstmarketingliteratuur

Het standpunt dat auteurs of organisaties innemen ten opzichte van het oriëntatiedilemma en de keuzes die zij maken om daarmee om te gaan, zijn bepalend voor de aard van de marketingstrategieën die zij wensen in te zetten.⁴⁶⁸ Wanneer kunstmarketingactiviteiten uitsluitend beperkt worden tot instrumentniveau, kan van een serieuze strategische benadering overigens geen sprake zijn. Maar ook wanneer een organisatie het belang van marketing wel op hoog niveau erkent, maar haar marketingafdeling onvoldoende toerust om er daadwerkelijk vorm aan te geven, is het moeilijk om een effectief strategisch beleid te ontwerpen. Het is dus van essentieel belang dat marketing in een kunstorganisatie de ruimte krijgt om op strategisch niveau te functioneren. Positief is dat kunstmarketing, zoals uit de vorige paragraaf bleek, meer en meer op strategische wijze wordt ingezet (in de theorie althans). Deze paragraaf geeft de in de literatuur van 2000-2009 meest voorkomende strategische concepten weer.

Dienstenmarketing

Eerder bleek al dat de typische dienstkenmerken ontastbaarheid, onscheidbaarheid, veranderlijkheid en vergankelijkheid in hoge mate gelden voor de (podium)kunsten. Uit de analyse van de publicaties die in de periode 2000-2009 verschenen zijn, spreekt dan ook een algemene consensus in de kunstmarketingtheorie over het feit dat kunstmarketing een vorm van *service* marketing is. Parallel aan het verder doordringen van kunstmarketing op organisatieniveau, worden in de kunstmarketingliteratuur bijvoorbeeld talloze bewerkingen van en experimenten met (vanuit de algemene marketing afkomstige) servicemodellen zichtbaar. Boorsma (1998), die het model van Grönroos (1990) toepaste op de kunsten, is hiervan slechts één voorbeeld.⁴⁶⁹ Een aanzienlijk aantal auteurs besteedt daarnaast aandacht aan de uitwerking van bepaalde aan dienstenmarketing gerelateerde strategieën, veelal door te focussen op het aanbieden van bijzondere aanvullende diensten (met als doel superieure klantwaarden te

⁴⁶⁸ Om die reden zijn de hier gepresenteerde strategische concepten zó nauw verbonden met de in § 3.2 besproken houdingen ten opzichte van het oriëntatiedilemma, dat een aantal ervan dezelfde naam draagt. De strategische concepten komen direct voort uit de benaderingen van het dilemma. Een belangrijk verschil tussen beide wordt gevormd door het feit dat het bij de eerstgenoemde groep een voorwaarde is dat marketing op strategisch niveau wordt toegepast, en dat dat bij de tweede nog niet per definitie noodzakelijk is.

⁴⁶⁹ Boorsma, *Kunstmarketing*, 211.. Overige voorbeelden zijn te vinden in Kotler & Scheff (1997), Kotler & Kotler (1998, 2000), Botti (2000), Kolb (2000), Colbert (2001, 2003), Harrison & Shaw (2004), Petkus jr (2004), Caru & Cova (2005), Bourgeon-Renault (2006), Hume et al. (2006), Voss & Cova (2006), Scheff Bernstein (2007).

creëren). Net als Boorsma (2006) zien Caru en Cova (2005) bijvoorbeeld de *ervaring* van kunst als belangrijkste klantwaarde. Zij stellen dat deze ervaring geoptimaliseerd kan worden door meer aandacht op de service elementen te richten ("conductor guide, references used by the conductor, rituals, design of the environment, object of the experience"). Daardoor ontstaat volgens de auteurs namelijk tevredenheid bij de klant, en dat is weer een voorwaarde voor het opbouwen van een relatie.⁴⁷⁰ De meest voorkomende service-marketingstrategie in de geanalyseerde literatuur blijkt te bestaan uit het afstemmen van bepaalde diensten op bepaalde doelgroepen. Deze uitgebreide diensten dienen volgens Kolb (2000) meerdere waarden te bieden, om meerdere behoeften te vervullen. Daarbij is het van belang dat zij binnen de voor de klant beschikbare tijd passen en tevens in overeenstemming zijn met zijn budget.⁴⁷¹ Ook Botti (2000) is voorstander van het idee dat marketingafdelingen voor ieder marktsegment verschillende diensten en marktinstrumenten inzetten.⁴⁷² Voss en Voss (2000) verwoorden hun standpunt als volgt: "[...] in implementing a customer orientation, an arts manager may want to present a variety of programming, with different productions targeting different customer segments and relatively little overlap of customers across productions."⁴⁷³

Relatiemarketing

In § 1 werd in het kader van de algemene marketingtheorie al gesteld dat diensten- en relatiemarketing sterk samenhangen:

*"Firms choosing a service perspective as their strategic approach almost inevitably have to focus on relationships with their customers and other stakeholders [...]. Thus, understanding relationship marketing [...] becomes a necessity for understanding how to manage a firm in service competition."*⁴⁷⁴

Niet alleen in de algemene marketing, maar ook in de kunstmarketingliteratuur zijn doelstellingen in de periode 2000-2009 vaak geformuleerd in termen van relatiemarketing (Boorsma (2002), Conway en Whitelock (2004 en 2007), Harrison en Shaw (2004), Hill et al. (2003), Hume et al. (2007), Kirchner et al. (2007), Rentschler, et al. (2002), Scollen (2007) en Thompson (2005)). Zoals al eerder gesteld werd, is deze vorm van marketing gericht op het tot stand brengen, onderhouden en versterken van wederzijds winstgevende lange-termijnrelaties

⁴⁷⁰ Caru and Cova, "The Impact of Service Elements on the Artistic Experience," 50.

⁴⁷¹ Kolb, *Marketing Cultural Organisations*, 18.

⁴⁷² Botti, "What Role for Marketing in the Arts?," 24.

⁴⁷³ Voss and Voss, "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment," 79.

⁴⁷⁴ Grönroos, *Service Management and Marketing*, 8.

met stakeholders. De meeste auteurs behandelen de mogelijke relaties tussen kunstorganisaties en hun klanten enerzijds en subsidieverstrekkers anderzijds, maar ook worden er modellen ontworpen zoals dat van Conway en Whitelock (2004), waarin de kunstorganisatie relaties onderhoudt met *supplier partners* (inkomstenverstreckende partijen: “central and local government, commercial enterprises, audiences, individuals”), *lateral partners* (regulerende partijen: “funding bodies, commercial enterprises, audiences, competitors, the media, internal staff”), *internal partners* (personeel: “artists, managers, other employees”) en *buyer partners* (gebruikers: “present audience, internal staff, potential audience, commercial enterprises, local community, intermediaries”).⁴⁷⁵ Boorsma (2002) geeft de relaties tussen de verschillende partijen weer in een op de kunsten toegespitst netwerkmodel. In Rentschler (2002) wordt de zogenoemde *loyalty ladder* gepresenteerd, die klanten in het ideale geval beklimmen in de verschillende stappen *prospect*, *single-ticket purchase/customer*, *repeat customer*, *subscriber member/donor*, *advocate*.⁴⁷⁶

Het uit de algemene marketingtheorie afkomstige besef dat het benaderen van steeds nieuwe publieksgroepen duurder is en meer inspanning kost dan het behouden van het reeds bestaande publiek, is in de onderzochte kunstmarketingliteratuur steeds verder doorgedrongen.⁴⁷⁷ Rentschler et al. (2002) onderstrepen deze gedachte door een wiskundig model te presenteren, waarmee de kosten en baten van het benaderen van nieuwe klanten afgezet kunnen worden tegen die van het behouden van klanten.⁴⁷⁸ De conclusie van het artikel sluit aan bij het uitgangspunt uit de algemene marketingliteratuur dat al § 1 besproken is: de winst is weliswaar minder direct van aard dan bij een op transactie gerichte marketingbenadering, maar levert op de lange termijn meer op, mits de relatie goed wordt onderhouden. Kotler en Armstrong (2003) zijn van mening dat goede relaties alleen bereikt kunnen worden wanneer de nadruk gelegd wordt op het realiseren van superieure klantwaarden en klanttevredenheid.⁴⁷⁹

⁴⁷⁵ Conway and Whitelock, "Can Relationship Marketing Enhance Strategic Thinking in the Public Sector? A Study of the Perceived Relationship between Subsidised Theatres and Their Government Funders/Regulators," 325-26.

⁴⁷⁶ Rentschler et al., "Relationship Marketing, Audience Retention and Performing Arts Organisation Viability," 125.

⁴⁷⁷ Kirchner, Markowski, and Ford, "Relationships among Levels of Government Support, Marketing Activities, and Financial Health of Nonprofit Performing Arts Organizations," 96.

⁴⁷⁸ Rentschler et al., "Relationship Marketing, Audience Retention and Performing Arts Organisation Viability," 126-27.

⁴⁷⁹ Kotler and Armstrong, *Principles of Marketing*, 603.

Een relatie is volgens Leeflang pas een feit, wanneer er sprake is van herhaalde transactie en merkentrouw.⁴⁸⁰ Harrison en Shaw onderzochten deze principes in 2004 voor de kunsten:

*"In particular, museum marketers are interested in how factors such as satisfaction influence repeat visiting and recommending the experience to others. [...] Satisfied customers are believed to affect the long-term viability of organizations through repeat purchase, brand loyalty and word-of-mouth-communication".*⁴⁸¹

Experience marketing

In § 1 is geconstateerd dat de focus in de algemene marketingtheorie steeds verder is verschoven van een servicegerichte naar een *belevenis*gerichte benadering. Om superieure klantwaarden te realiseren wordt het creëren van (aanvullende) diensten rond concrete producten in veel gevallen niet meer voldoende geacht, en zet men een stap verder: de nadruk ligt tegenwoordig op het aanbieden van 'gethematiseerde belevenissen' rondom de aankoop en/of het gebruik van deze producten.⁴⁸² In de kunstmarketingliteratuur van 2000-2009 is, van de verschillende van de algemene marketing overgenomen concepten, het belevenisconcept het sterkst vertegenwoordigd. Wat in 1998 nog een relatief nieuw concept was – Kotler en Kotler noemden het verschaffen van gedenkwaardige ervaringen als kerntaak van musea toentertijd nog relatief uitzonderlijk – wordt niet veel later op grote schaal toegepast. In relatief veel publicaties uit de onderzochte periode wordt een nieuwe trend gesignaleerd rondom het voorop stellen van de belevingswaarde van kunst. Volgens Caru en Cova (2005) verkiezen steeds meer kunstconsumenten situaties waarbij zij "ondergedompeld kunnen worden in een thematische setting" boven een kant en klaar kunstproduct.⁴⁸³ Volgens Petkus Jr. (2004) leent kunst zich uitstekend voor dergelijke ervaringen –aangezien kunstproducten van nature vrijwel altijd ervaringsproducten zijn. Om die reden ziet de auteur juist in de kunsten vele aanknopingspunten voor belevenismarketing.⁴⁸⁴ Een groot aantal auteurs sluit zich bij deze gedachte aan, wat blijkt uit het aanzienlijke aantal publicaties waarin in de periode 2000-2009 met dit marketingconcept is geëxperimenteerd. Tot deze groep horen bijvoorbeeld Bourgeon-Renault, et al. (2006), Harrison en Shaw (2004), Hill et al. (2003), Hume (2006, 2008), Le Gall-Ely

⁴⁸⁰ Leeflang, *Marketing*, 39.

⁴⁸¹ Paul Harrison and Robin Shaw, "Consumer Satisfaction and Post-Purchase Intentions: An Exploratory Study of Museum Visitors," *International Journal of Arts Management* 6, no. 2 (2004): 23-24.

⁴⁸² Leeflang, *Marketing*, 57.

⁴⁸³ Caru and Cova, "The Impact of Service Elements on the Artistic Experience," 39.

⁴⁸⁴ Petkus Jr, "Enhancing the Application of Experiential Marketing in the Arts," 49.

et al. (2008), Noordman (2007), Ouellet et al. (2008), Pulh et al. (2008), Slater (2007), Stadler (2008) en Voss en Cova (2006). Scheff Bernstein (2007) is zelfs een dusdanig groot voorstander van het idee, dat zij in haar boek stelt: "All the marketing strategies, tactics and principles I have covered in this book [...] can be boiled down to one phrase: *focus on the customer experience*."⁴⁸⁵ Ondanks het feit dat deze ervaring niet in elke publicatie dezelfde betekenis heeft, duidt de groeiende aandacht ervoor wel op een erkenning van de uit de recente kunstfilosofische theorieën afkomstige beschouwing van de esthetische ervaring als centrale waarde.

Er zijn in § 1 twee varianten onderscheiden binnen het domein van de belevenismarketing: de vorm die door bijvoorbeeld Pine en Gilmore gehanteerd wordt en waarin de gebruiker een meer passieve rol speelt, en de benadering die juist berust op de co-creatieve rol van de gebruiker en waar onder andere Prahalad en Ramaswamy voorstanders van zijn. Met name voor de eerste variant bestaat een groot draagvlak. Deze werkwijze komt bijvoorbeeld terug in de visie van Le Gall-Ely et al. (2008) en Bourgeon-Renault et al. (2006):

*"[...] the role of the professional is to construct the visitor experience by offering peripheral services that will produce emotional, ludic and aesthetic reactions to a cultural object, and thus engage the visitor. [...] cultural events must be theatricalized in a way that produces both emotion and entertainment, which implies that visitors engage with them in some way. [...] visitor numbers might be increased if, through careful staging, the experience of visiting a cultural site is made into a "show".*⁴⁸⁶

Petkus Jr. (2004) wijst eveneens op de noodzaak klanten gedenkwaardige ervaringen te verschaffen, voornamelijk met het doel concurrentievoordelen te behalen en klanttevredenheid te bewerkstelligen. In zijn publicatie geeft de auteur een op de kunsten gerichte uitwerking van Pine en Gilmore's theorie met betrekking tot het regisseren van ervaringen. Zo gaat de auteur achtereenvolgens in op het ontwikkelen van een samenhangend thema, de vorming van indrukken, het elimineren van mogelijke afleidingen, het bieden van memorabilia, het aanspreken van alle zintuigen en het verzamelen van feedback om de aangeboden ervaring

⁴⁸⁵ Scheff Bernstein, *Arts Marketing Insights*, 249.

⁴⁸⁶ Bourgeon-Renault, "An Experiential Approach to the Consumption Value of Arts and Culture," 35, 43-44, Marine Le Gall-Ely et al., "Free Admission to Museums and Monuments: An Exploration of Some Perceptions of the Audiences," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 13, no. 1 (2008): 69-70.

voortdurend te kunnen verbeteren.⁴⁸⁷ Kotler en Kotler (2000) en Hume et al. (2006) hanteren een enigszins andere invalshoek en gaan meer in op de mogelijkheden van de belevenisgerichte benadering voor een herpositionering van het culturele product, die volgens de auteurs noodzakelijk is om de kunstinstellingen aantrekkelijker te maken en zo te kunnen concurreren met de entertainmentsector.⁴⁸⁸ Kotler en Kotler zien echter ook negatieve aspecten van een dergelijke strategie:

*"[it] can diminish scholarship, authenticity of the collections, and staff professionalism, which lie at the core of the museum mission. [...] Museums are distinctive institutions which focus on the role of objects and material culture in understanding history, science, art and culture. [...] In giving emphasis to entertainment, museums remove from society the few remaining varieties of recreational activity."*⁴⁸⁹

De co-creatiebenadering, ten tweede, betreft zoals gezegd meer actieve, op co-creatie gerichte strategieën, en wordt in het werk van Hill et al. (2003) en Boorsma (2006, 2007) het meest uitgebreid vertaald voor gebruik in de kunsten. De artistieke ervaring wordt door deze auteurs beschouwd als belangrijkste klantwaarde, en co-creatie door de kunstrecipiënt wordt verondersteld een voorwaarde te zijn voor het opdoen van een dergelijke ervaring. Deze waarde wordt zo niet gecreëerd vóór, maar in samenwerking mét de gebruiker. Deze dient benaderd te worden als actieve participant in plaats van passieve consument. Marketing, zo stelt Boorsma, is voor een deel verantwoordelijk voor de uitvoering van de coproductieve rol van de consument en dient als zodanig de omstandigheden ervoor te optimaliseren.⁴⁹⁰ Pulh et al. (2008) spreken van een nieuwe trend, door hen betiteld als "Acknowledgement of the Spectator's Need to be Actively Involved". De auteurs beschrijven deze trend als volgt:

*"In terms of marketing [...] a choice is made between a strategy of appropriation, with consumers jointly constructing the experience by becoming actors themselves (active entrenchment), and a strategy of participation, with consumers having only a reactive relationship with the art work."*⁴⁹¹

⁴⁸⁷ Petkus Jr, "Enhancing the Application of Experiential Marketing in the Arts," 50-52.

⁴⁸⁸ Hume et al., "Understanding Service Experience in Non-Profit Performing Arts: Implications for Operations and Service Management," 320.

⁴⁸⁹ Neil Kotler and Philip Kotler, "Can Museums Be All Things to All People? Missions, Goals, and Marketing's Role," *Museum Management and Curatorship* 18, no. 3 (2000): 275, 84-85.

⁴⁹⁰ Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 76, Hill, O'Sullivan, and O'Sullivan, *Creative Arts Marketing*, 6, 116-18, 50.

⁴⁹¹ Mathilde Pulh, Séverine Marteaux, and Rémi Mencarelli, "Positioning Strategies of Cultural Institutions: A Renewal of the Offer in the Face of Shifting Consumer Trends," *International Journal of Arts Management* 10, no. 3 (2008): 7-8.

Deze ontwikkeling werd in 2003 reeds gesignaleerd door Hill et al., die eveneens de verschuiving van passiviteit naar coproductie toejuichen en in dit proces bijzondere aanknopingspunten onderscheiden voor kunstmarketing.⁴⁹² De strategische bruikbaarheid van het principe van co-creatie wordt eveneens erkend door onder anderen Caru en Cova (2005), Chong (2002), Harrison en Shaw (2004), Evrard en Colbert (2000), Scheff Bernstein (2007).

Klantwaardemanagement

“So-called ‘new marketing’ treats each customer as unique and aims to match his requirements. There’s an emphasis on engendering loyalty, to the extent that marketers talk about the ‘lifetime value’ of the customer accruing to the firm”, zo stelt Chong (2002).⁴⁹³ Deze strategie sluit aan op het in § 1 besproken *customer concept*, waarvan in de hierboven weergegeven strategische concepten reeds een aantal kenmerken naar voren is gekomen (zoals het realiseren van superieure klantwaarden en het toekennen van een actievere rol aan de kunstgebruiker, in de vorm van co-creatie). Gesteld kan worden dat ook deze nieuwste marketingconceptie een ingang heeft gevonden in het domein van de kunsten. Met name Boorsma (2006, 2007) heeft de bruikbaarheid van klantwaardemanagement voor het domein van de kunsten onderzocht. In haar artikel van 2006 tracht zij het verband tussen klantwaarde en artistieke waarde te conceptualiseren door de co-creatieve rol van de klant bij de totstandkoming van het kunstwerk in de klantwaardebenadering te incorporeren.⁴⁹⁴

Een onderdeel van het *customer concept* dat echter nog vrijwel niet aan de orde wordt gesteld, is het uitvoeren van een bewuste selectie van die gebruikers (§ 1), die het best kunnen bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Een verklaring daarvoor (in Nederland) kan bijvoorbeeld het door de overheid gevoerde spreidingsbeleid zijn, waardoor voorgeschreven wordt dat de kunsten zoveel mogelijk mensen uit zoveel mogelijk verschillende lagen van de samenleving dienen te bereiken. Volgens Boorsma kunnen kunstorganisaties echter wel degelijk een publieksselectie uitvoeren, mits deze plaatsvindt op basis van artistieke doeleinden.⁴⁹⁵ Noordman (2007) is eveneens voorstander van een dergelijke selectie en Kirchner et al. (2007) stellen in dit kader: “Performing arts organizations should use marketing to help build

⁴⁹² Hill, O'Sullivan, and O'Sullivan, *Creative Arts Marketing*, 6.

⁴⁹³ Derrick Chong, *Arts Management* (London: Routledge, 2002), 89. Bij Chong staat de individualiteit van iedere recipiënt hoog in het vaandel. Dit uitgangspunt correspondeert echter slechts ten dele met de situatie in de (podium)kunsten, waarin juist ook de collectiviteit van de ervaring van grote waarde is.

⁴⁹⁴ Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 76.

⁴⁹⁵ Ibid.: 86.

relationships with important constituencies, and artistic offerings should be tailored to the wants and needs of relevant targeted segments.”⁴⁹⁶ De ideale publiekssamenstelling zou volgens Boorsma een optimale mix zijn tussen ‘competente’ consumenten (die geoefend zijn in het cocreëren van kunstwerken en daardoor het best kunnen bijdragen aan de artistieke missie van de organisatie) en niet-specialistische consumenten (die anders en zonder “kunsttechnisch referentiekader” over kunst praten dan vaste gebruikers, hetgeen volgens Boorsma “van groot belang [is] om de artistieke ideeën te laten vermengen met de algemene cultuur”).⁴⁹⁷ Andere auteurs die aandacht hebben besteed aan (delen van) het klantwaardeconcept zijn Botti (2000), Gainer en Padanyi (2002), Hume (2006), Kolb (2000) en Scollen (2007).

Creative Marketing

Verreweg de meeste *Marketing as Strategy*-publicaties uit de periode 2000-2009 zijn te classificeren onder de besproken concepten dienstenmarketing, relatiemarketing, belevenismarketing en klantwaardemanagement. Deze concepten hebben met elkaar gemeen dat zij (al dan niet speciaal bewerkt voor toepassing op de kunsten) vanuit de algemene marketing geïmporteerd zijn. Er is echter ook een trend te onderscheiden in onderzochte literatuur, die op het eerste gezicht het omgekeerde lijkt te doen: verschillende auteurs hebben zich er namelijk op toegelegd juist kunstspectifieke concepten te implementeren in de algemene marketing. Brown (2000) spreekt in dit kader van “Arts for Marketing”, Fillis (2002) van “Creative Marketing” – waarbij onderzoekers op het gebied van de kunstmarketing aangespoord worden de mogelijkheden te onderzoeken van een alternatief marketingparadigma, dat de interne creativiteit als uitgangspunt neemt. Hoewel deze auteurs deze benadering presenteren als vernieuwend (Fillis beschouwt dit principe zelfs als de ‘toekomst van kunstmarketing’⁴⁹⁸), is deze benadering eigenlijk helemaal niet tegengesteld aan de besproken concepten: zij gebruikt de unieke kenmerken van organisaties, de verdedigbare concurrentievoordelen, als uitgangspunt voor de positionering, en vormt daarmee in feite een uitwerking van de algemene marketingtheorie. Zo stellen Rentschleer en Fillis (2005):

⁴⁹⁶ Kirchner, Markowski, and Ford, "Relationships among Levels of Government Support, Marketing Activities, and Financial Health of Nonprofit Performing Arts Organizations," 112, Noordman, *Cultuurmarketing*, 168.

⁴⁹⁷ Boorsma, "De Consument Als Coproducent Van Kunst," 91.

⁴⁹⁸ Fillis, "Creative Marketing and the Art Organisation: What Can the Artist Offer?," 140.

*"Successful entrepreneurial marketing depends on the exploitation of core competencies with creativity serving as the catalyst. [...] The authors believe that the answer to improved facilitation of marketing within the arts is through the dissemination of a creative form of marketing."*⁴⁹⁹

In navolging van Fillis stelt O'Reilly (2005) voor om de biografie van de kunstenaar uit te lichten als marketingstrategie – door hem "artistic branding" genoemd.⁵⁰⁰ Deze strategie, die met name geschikt is voor gebruik in de beeldende kunsten, berust op het inzetten van het unieke kunstproduct of -proces en sluit in dat kader aan bij de algemene marketinggedachte dat het centraal stellen van kerncompetenties een vereiste is om concurrentievoordelen te behalen. Deze benadering kan goed worden gecombineerd met de klantwaardebenadering: zij vormt feitelijk een ondersteuning daarvan.

§ 6 Conclusie

In dit hoofdstuk is de theoretische ontwikkeling van kunstmarketing in kaart gebracht: het biedt een overzicht van de wijze waarop kunstmarketing zich in dertig jaar tijd ontwikkeld heeft van bescheiden instrument tot volwassen academische discipline. Het spanningsveld rondom kunst en marketing blijkt daarbij voortdurend zijn stempel te hebben gedrukt op de uiteenlopende visies op het (ideaal) functioneren van kunstmarketing. Om de ontwikkelingen in de discipline zichtbaar te kunnen maken is een discoursanalyse verricht van wetenschappelijke publicaties uit de periode 1975-2009, waarbij de nadruk is gelegd op de meest recente jaren 2000-2009.

De literatuur is geanalyseerd op direct met het spanningsveld samenhangende thema's, die in verreweg de meeste publicaties (in meer of mindere mate) aan de orde werden gesteld. Behalve de mate waarin een auteur zich product- danwel klantgericht opstelt, zijn ook zijn benadering van het spanningsveld en het niveau waarop hij marketing in kunstorganisaties ziet functioneren in de analyse betrokken. De samenhang tussen deze aspecten is weergegeven in figuur 4.1, en komt aan het eind van de conclusie in meer gedetailleerde vorm terug (figuur 4.7). In het onderstaande schema is eerst de stand van zaken binnen de verschillende deelgebieden per tijdvak weergegeven, waardoor ook de relevante ontwikkelingen zichtbaar zijn.

⁴⁹⁹ Fillis, "The Entrepreneurial Artist as a Marketer," 10, Ian Fillis and Ruth Rentschler, "Using Creativity to Achieve an Entrepreneurial Future for Arts Marketing," *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 10, no. 4 (2005): 277, 83.

⁵⁰⁰ Daragh O'Reilly, "The Marketing/Creativity Interface: A Case Study of a Visual Artist," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 10, no. 4 (2005): 264.

Fase: → Literatuur over: ↓	Foundation Period (1975-1984)	Professionalization Period (1985-1994)	Discovery Period (1995- 2000)	Differentiation Period (2000-2009)
Visie theorie op de rol van marketing in kunstorganisaties	Nadruk in literatuur op <i>marketing as...</i> Culture: 63,9% Strategy: 8,3% Tactics: 27,7%	Nadruk in literatuur op <i>marketing as...</i> Culture: 53,3% Strategy: 18,5% Tactics: 28,3%	Nadruk in literatuur op <i>marketing as...</i> Culture: 9,3% Strategy: 60,5% Tactics: 30,2%	Nadruk in literatuur op <i>marketing as...</i> Culture: 4,9% Strategy: 88,5% Tactics: 6,6%
Omgang theoretici met oriëntatiedilemma	Zwaartepunt op productoriëntatie: marketing en productie functioneren gescheiden <i>Houdingen:</i> -Generic Marketing Concept (incl Societal Marketing Concept) -Extended Definition of the Customer	Zwaartepunt op productoriëntatie: marketing en productie functioneren gescheiden <i>Houdingen:</i> -Generic Marketing Concept (incl Societal Marketing Concept) -Extended Definition of the Customer -Relationship Marketing Approach	Marketingconceptie dringt door op organisatieniveau: dus confrontatie met dilemma <i>Houdingen:</i> -Generic Marketing Concept (incl Societal Marketing Concept) -Extended Definition of the Customer -Relationship Marketing Approach -Extended Definition of the Service -(Re)reduction of Marketing to Function	Marketingconceptie erkend op organisatieniveau; differentiatie zichtbaar: houdingen t.o.v. dilemma uitgewerkt/aangevuld <i>Houdingen:</i> - Societal Marketing Concept -Extended Definition of the Customer -Relationship Marketing Approach -Extended definition of the service -(Re)reduction of Marketing to Function -Marketing versus Mission -Focus on the Experience of the Service -Creative Marketing
Visie theorie op relatie kunstorganisatie-gebruiker	Focus ligt op eenzijdige transactie van kunstorganisatie naar consument Rol gebruiker: passief	Focus ligt nog op eenzijdige transactie, maar verschuift richting strategische marketingconceptie (ruil van waarden tussen organisatie en -gebruiker) Rol gebruiker: passief	Focus ligt op strategische marketingconceptie (ruil van waarden tussen kunst-organisatie en consument) Rol gebruiker: eerste tekenen van verschuiving van passief naar actief	Naast strategische marketingconceptie wordt geëxperimenteerd met toepassing vele andere concepten uit de algemene marketingtheorie op de kunsten Rol gebruiker: verschuift steeds verder van passief naar actief/co-creatief

Tabel 4.5 Kunstmarketingtheorie 1975-2009: de belangrijkste kwesties.

Hoewel de algemene lijn in het denken over deze onderwerpen zich in de afgelopen drie decennia sterk in een bepaalde richting heeft ontwikkeld (er is meer ruimte ontstaan voor meer klantgerichte benaderingen), zijn er per thema (de rol die marketing speelt in kunstorganisaties, de wijze waarop met het oriëntatiedilemma wordt omgegaan en de gehanteerde visie op de relatie tussen kunstorganisatie en -gebruiker) aanzienlijke verschillen waar te nemen in de visies van de auteurs onderling. Toch bestaan er duidelijke verbanden tussen de keuzes die gemaakt worden in het kader van het ene thema, en de keuzes die binnen de andere thema's worden gemaakt. Zo blijkt een productgeoriënteerde visie op het dilemma bijvoorbeeld sterk samen te hangen met een romantische visie op kunst, wat weer een passieve rol impliceert voor de kunstgebruiker. In het onderstaande schema zijn de resultaten van de analyse met betrekking tot deze verbanden bijeengebracht. Aan de linkerkant van het schema is een pijl te zien, die staat voor het continuüm product- of marktgerichtheid. Met behulp van deze pijl is in het schema de mate weergegeven waarin in de publicaties geredeneerd wordt vanuit een meer productgericht of een meer gebruikersgericht standpunt. Hoe meer een publicatie aan de bovenkant van het schema is geplaatst, des te sterker bevat zij een productgericht perspectief (en daarmee samenhangend een romantische visie op kunst). Omgekeerd geldt hetzelfde: hoe meer een publicatie aan de onderkant van het schema geplaatst is, hoe meer zij geschreven is vanuit een meer klantgerichte invalshoek. Daarbij is het niet verrassend dat de literatuur vanaf het midden van de pijl naar beneden wordt gekenmerkt door een pragmatische visie op kunst. Behalve een indeling naar de gehanteerde perspectieven op product- en klantgerichtheid is in het schema tevens onderscheid gemaakt tussen de verschillende wijzen waarop kunstmarketingtheoretici de kunstgebruiker idealiter zien functioneren in het kunstproces. Het schema bevat bij horizontale lezing de drie wijzen die in deze paragraaf aan de orde zijn gekomen: de passieve, de actieve en de co-creatieve.⁵⁰¹

⁵⁰¹ Figuur 4.6 bevat enkele publicaties van vóór het jaar 2000. Deze zijn in de analyse meegenomen, omdat zij van een zodanig groot belang zijn geacht voor de beschrijving van de ontwikkeling van de discipline, dat zij niet buiten beschouwing gelaten konden worden.

DE RELATIE TUSSEN KUNSTORGANISATIE EN -GEBRUIKER IN DE KUNSTMARKETINGTHEORIE			
Rol gebruiker: → Oriëntatie: ↓			
	passief	actief	co-creatief
Focus volledig op product 3 2 1 0 1 2 3 Focus volledig op gebruiker BALANS	Fillis (2004, 2006); Fillis & Rentschler (2005)		
	Colbert (2001); Kotler & Kotler (1998); Kerrigan et al. (2005)		
	Butler (2000); Caust (2003); Kotler & Kotler (2000); Scollen (2007); Voss & Voss (2000); Colbert (2003)		
	Kubacki & Croft (2006)	Botti (2000)	
	O'Reilly (2005); Lee(2005); Fillis (2002); Radbourne (1998); Rentschler et al. (2002);	Conway & Whitelock (2007); Mulder (2008)	
	Kotler & Scheff (1997)	Boorsma (2002)	Chong (2002); Evrard & Colbert (2000)
	McDonald & Harrison (2002); Camarero en Garrido (2008)	Kolb (2000)	Boorsma (2002, 2006a en b, 2007); Caru & Cova (2005); Venkatesh&Meamber (2006); Hill et al. (2003); Pulh et al. (2008); Noordman (2007)
		Meyer & Even (1998)	Scheff Bernstein (2007)
	Petkus Jr (2004); Seaman (2004)	Bourgeon-Renault et.al. (2006); Conway & Whitelock (2004); Voss & Cova (2006); Stadler (2008)	
	Gainer & Padanyi (2002); Slater (2007)		

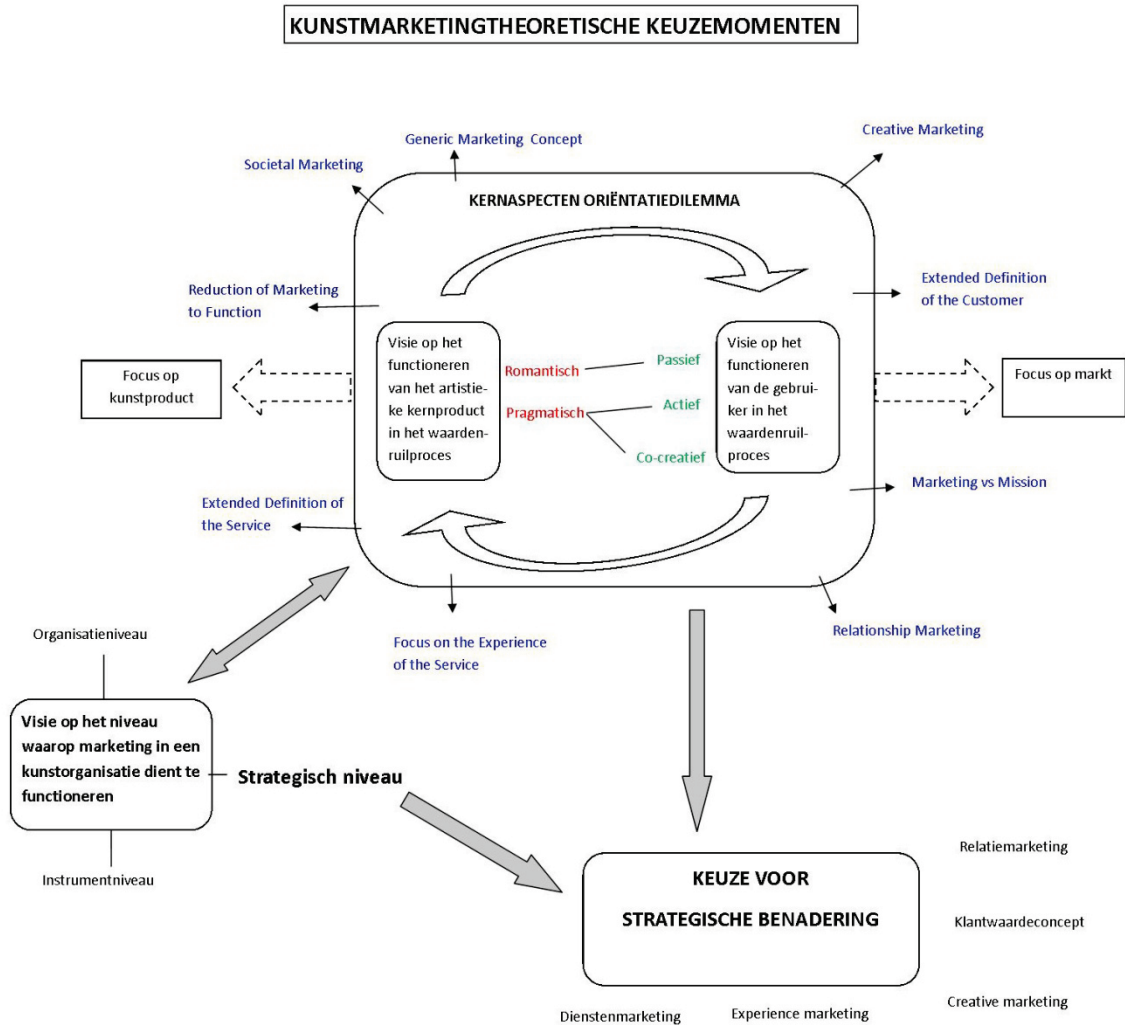
Figuur 4.6 Indeling auteurs op basis van hun product- of klantgerichtheid en hun visie op de rol van de gebruiker in het kunstproces.

In figuur 4.6 is duidelijk te zien dat relatief veel kunstmarketingtheoretici nog altijd productgericht redeneren. Wel blijkt uit de analyse dat sinds het eind van de jaren '90 van de vorige eeuw meer en meer theoretici op zoek zijn naar een balans tussen product- en

klantgerichtheid, en dat daar tevens steeds meer verschillende methoden voor gevonden worden. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat een volledig klantgerichte attitude nergens in de kunstmarketingliteratuur voorkomt. Dat is ook niet nodig: degenen die vanuit een dergelijk standpunt redeneren zullen eerder met de algemene marketingtheorie werken.

Een belangrijke uit de analyse voortgekomen bevinding betreft de samenhang tussen de positie van een auteur op het oriëntatiecontinuüm en zijn visie op het functioneren van de kunstgebruiker in het kunstproces. Auteurs die zich aan één van beide uiteinden van het continuüm bevinden, hebben vooral een passieve rol voor de kunstconsument voor ogen. Opmerkelijk is dat zowel in de meest productgeoriënteerde als de meest klantgerichte publicaties een passieve rol voor de kunstconsument wordt geschetst. Bij de eerste categorie wordt dat veroorzaakt doordat de gebruiker geheel buiten het kunstproces geplaatst wordt: het werk komt volledig autonoom tot stand, de gebruiker speelt een ondergeschikte rol. Bij het tweede type auteurs is de rol van de gebruiker vooral passief te noemen doordat zij van mening zijn dat kunstorganisaties zoveel mogelijk waarden dienen te creëren voor de klant. Het verloop van het proces dient van tevoren tot op zekere hoogte vastgelegd te zijn en zoveel mogelijk gestuurd te worden, opdat de gebruiker het alleen nog maar hoeft te ondergaan en de door de organisatie gewenste ervaring kan opdoen. Van de gebruiker wordt op die manier nauwelijks mentale inspanning vereist. In de figuur valt tevens op dat alle publicaties waarin co-creatie een rol speelt, geconcentreerd zijn in het midden van het oriëntatiecontinuüm, de plaats waar klant- en productoriëntatie het meest in balans zijn. In het geval van co-creatie worden beide uitersten namelijk verenigd, waarbij de pragmatische visie op kunst de sleutel vormt: wanneer de ervaring van het kunstwerk centraal staat (de gebruiker maakt het kunstwerk af door zijn verbeeldingskracht aan te spreken en er betekenis aan te geven), zijn de gebruiker en het werk even belangrijk. De publicaties waarin de gebruiker een actieve rol speelt in het kunstproces zijn rondom het midden van het continuüm te vinden.

Tot slot wordt teruggekomen op de in de inleiding op dit hoofdstuk gepresenteerde figuur (4.1), waarin de samenhang tussen de verschillende thema's uit dit hoofdstuk is weergegeven. Op basis van de bevindingen uit de discoursanalyse kan deze figuur als volgt nader worden gespecificeerd (figuur 4.7):



Figuur 4.7 Kunstmarketingtheoretische keuzemomenten

Voor de toepassing van marketing in de kunsten is in de literatuur alleen maar meer ruimte ontstaan en als wetenschapsgebied lijkt kunstmarketing zich alsnog sneller te ontwikkelen. Er is meer ruimte voor doordachte marketingstrategieën – al dan niet afkomstig uit de algemene marketing – dan ooit. Toch werd in hoofdstuk 1 reeds geconstateerd dat de effecten van marketing in de kunsten *praktijk* uitblijven. Bij de situatie in deze praktijk wordt in het volgende hoofdstuk stilgestaan.

HOOFDSTUK 5: KUNSTMARKETING IN DE PRAKTIJK VAN NEDERLANDSE PODIA

De stand van zaken in het denken over kunstmarketing is veelbelovend te noemen. Niet alleen ontwikkelt de theorie zich razendsnel, maar tevens wordt marketing ook voor kunstorganisaties steeds meer beschouwd als onmisbare managementdiscipline. In wetenschappelijke publicaties wordt volop geëxperimenteerd met het geschikt maken van strategische benaderingen voor gebruik in de kunsten en bovendien biedt de langzaam maar zeker tot de kunstmarketingliteratuur doordringende pragmatische benadering van kunst interessante mogelijkheden om beide uitersten van het oriëntatiedilemma nader tot elkaar te brengen. In theoretisch opzicht is de discipline dus volop in beweging. De praktijk vertelt echter een ander verhaal, zoals al bleek uit hoofdstuk 1. Omdat de theoretische mogelijkheden immers pas echt waardevol zijn als zij ook ingang vinden in deze praktijk, wordt in dit vijfde hoofdstuk nader ingegaan op de vraag hoe kunstmarketing nu werkelijk functioneert in de Nederlandse praktijk.

Om dit inzichtelijk te maken is een analyse uitgevoerd van marketingplannen van bijna 300 Nederlandse podia en festivalorganisaties, die in § 1 wordt toegelicht. Daarbij zijn de drie hoofdthema's van hoofdstuk 4 als kader gehanteerd. Zo wordt in § 2 aandacht besteed aan de wijze waarop podia omgaan met het spanningsveld tussen product- en marktgerichtheid, waarbij enerzijds hun visie op het functioneren van het kunstproduct en anderzijds de relatie met de kunstgebruiker wordt belicht. Paragraaf 3 brengt vervolgens het niveau in kaart waarop marketing daadwerkelijk binnen de onderzochte kunstorganisaties wordt ingezet, en § 4 bespreekt de meest gehanteerde strategische concepten. Op deze manier wordt duidelijk wat het begrip kunstmarketing betekent in de Nederlandse podiumkunstenpraktijk, en in hoeverre het gebruik ervan verschilt van de eerder besproken theorie. In de conclusie (§ 5) worden de belangrijkste problemen geformuleerd, en in een context geplaatst.

§ 1 Een analyse van de podiumkunstmarketingpraktijk

Bij het in kaart brengen van de stand van zaken in de Nederlandse podiumkunstmarketingpraktijk zijn, zoals gezegd, de drie belangrijkste thema's van hoofdstuk 4 als uitgangspunt gebruikt. Daarbij is in het kader van ieder thema ten eerste een inventarisatie gemaakt van de mate waarin en de wijze waarop het in de praktijk van Nederlandse podia terug te vinden is, zijn deze bevindingen uit de praktijk vervolgens teruggekoppeld naar de theoretische stand van zaken (zoals besproken in hoofdstuk 4) en is ten derde specifiek

ingegaan op de belangrijkste problemen die per thema in de praktijk te signaleren zijn (niet alleen door de instellingen zelf, maar ook door experts werkzaam in andere segmenten van het podiumkunstenveld).

Distributie in de podiumkunsten

In de analyse staan de theatrale en muzikale podiumkunstdisciplines centraal, zoals deze in § 1 van hoofdstuk 3 beschreven zijn. Ook hier ligt de nadruk weer op het meer uitdagende aanbod. De distributiekant van het kunstproces, gerepresenteerd door de Nederlandse podia, wordt in de studie als specifieke invalshoek gehanteerd. Als intermediair tussen maker en publiek spelen namelijk juist deze actoren een cruciale rol in het marketingproces. Zoals Hill et al. (2003) stellen: “Just as retailers in commercial marketing perform functions which manufacturers could not execute unaided, so intermediaries like [...] venues [...] open up audiences and opportunities which would otherwise be unavailable to artists and performers.”⁵⁰²

Noordman (2007) stelt dat er in het kader van podiumkunstdistributie sprake is van een “verregaande differentiatie”. De auteur maakt onder andere een onderscheid tussen *warenhuizen* en *specialzaken*, waarbij de eerste categorie een breed programma biedt met veel kunstsoorten, -stijlen en -genres, en de tweede zich specialiseert in een bepaalde kunstvorm, of zelfs in een kunstgenre of –stijl. Een tweede interessant onderscheid dat Noordman maakt betreft dat tussen *gebonden* en *ongebonden* distributeurs en is gebaseerd op de mate waarin podia autonoom functioneren. Gebonden distributeurs zitten feitelijk vast aan een bepaalde producent, die ook de marketing voor zijn rekening neemt. Ongebonden distributeurs opereren onafhankelijk van de producenten, hetgeen impliceert dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het vullen van de zaal. Zij hebben volgens Noordman een expliciete inkoopfunctie: “Zij stellen een programma samen en daarbij laten zij zich leiden door hun eigen smaak en andere eisen.”⁵⁰³ Voor dit programma moeten zij vervolgens bezoekers zien te vinden. Tussenvormen tussen gebonden en ongebonden theaters zijn ook mogelijk. In dit onderzoek staan ongebonden podia centraal, die in hun programma in substantiële mate aandacht besteden aan de meer uitdagende podiumkunsten. Vanuit marketingoogpunt is dit type interessant, vanwege het feit dat hoe kleiner de binding tussen podium en producent is, hoe

⁵⁰² Hill, O'Sullivan, and O'Sullivan, *Creative Arts Marketing*, 266.

⁵⁰³ Noordman, *Cultuurmarketing*, 93-98.

meer eigen marketinginspanningen het podium voor zijn rekening dient te nemen.⁵⁰⁴ Deze podia zijn in de analyse vertegenwoordigd door enerzijds 'vaste' podia (zowel schouwburgen ('warenhuizen') als meer gespecialiseerde podia ('speciaalzaken')) en anderzijds festivalorganisaties. Noordman noemt de marketing van festivals "exemplarisch voor de marketing door distributeurs in de culturele sector". Hij stelt dat men daarbij "[op verkoopgebied] in een compacte vorm [...] kan zien wat men bij de andere distributeurs meer verspreid over het jaar, en daardoor minder helder, waarneemt."⁵⁰⁵ Het is echter nog maar de vraag in hoeverre dit ook daadwerkelijk zo is. Een festival is immers méér dan verschillende bij elkaar gevoegde voorstellingen, het is in zijn totaliteit ook een geheel eigen productvorm. De verschillende onderdelen waaruit een festival is opgebouwd zijn ieder van invloed op de totaalbeleving, waardoor een festival vaak als één geheel wordt ervaren.

In dit hoofdstuk wordt de term 'podium' overigens gebruikt voor zowel de (ongebonden) vaste podia als de festivalorganisaties. Een expliciet onderscheid tussen beide wordt uitsluitend gemaakt wanneer dat relevant is.

Periode

In het kader van de analyse is het marketingbeleid van Nederlandse podia bestudeerd zoals daarvan in de periode 2002-2007 sprake was. Dit tijdvak beslaat een deel van de *Differentiation Period* – en blijkt niet alleen in kunstmarketingtheoretische, maar ook in -praktische zin voor het onderzoek bijzonder interessant. In deze periode vond in het Nederlandse cultuurbeleid namelijk een belangrijke ontwikkeling plaats: waar voorheen hoofdzakelijk de *productie* van podiumkunsten door het Rijk was ondersteund, ging begin 2002 op initiatief van staatssecretaris Van der Ploeg steeds meer aandacht uit naar de *afnamekant* (distributie en receptie) van het podiumkunstproces. In tegenstelling tot de heersende gedachte dat het aanbod zijn eigen vraag creëert, achtte Van der Ploeg een specifiek beleid noodzakelijk voor het tot stand brengen van een zo divers mogelijke programmering en het bereiken van een zo groot mogelijk, gevarieerd publiek daarvoor.⁵⁰⁶ Om dit beleid vorm te geven werd het Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing opgericht, dat begin 2002 operationeel werd. In verschillende beleidsdocumenten werd de toegenomen aandacht van de overheid voor de afname van de podiumkunsten "een

⁵⁰⁴ Ibid., 97.

⁵⁰⁵ Ibid., 101.

⁵⁰⁶ FPPM, "Beleidsplan 2002-2004," 4.

grote omslag voor de podiumkunstsector” en zelfs “revolutionair” genoemd.⁵⁰⁷ Hieraan werd in hoge mate bijgedragen door het feit dat het FPPM in zijn beleidsdoelstellingen evenveel nadruk legde op de kwaliteit van de programmering, als op de plannen op het gebied van publieksbereik. “Podiumkunst bestaat niet zonder publiek”, werd het adagium van het fonds, ervan overtuigd dat “de artistieke kwaliteit van het podiumkunstaanbod vooral betekenis [krijgt] in de confrontatie met het publiek”.⁵⁰⁸ Door deze verschuivende prioriteiten in de *Differentiation Period* werd in het podiumkunstenveld het belang van publieksbereik benadrukt – en dat had een vergrote interesse in de mogelijkheden van marketing tot gevolg. Het opstellen van een gedegen marketingplan werd één van de belangrijkste subsidievoorwaarden van het FPPM, en dat is in de zeven jaar dat het operationeel was, zo gebleven. Deze manier van opereren maakte van het FPPM tevens de eerste en enige instantie die gedurende een langere periode en op relatief grote schaal waardevolle data heeft verzameld op het gebied van marketing van Nederlandse podia en festivalorganisaties. Van een dergelijke gestructureerde, relatief grootschalige documentatie over dit onderwerp was nog niet eerder sprake geweest.⁵⁰⁹

Voor de studie naar de stand van zaken in de podiumkunstmarketingpraktijk is dan ook dankbaar gebruik gemaakt van de dossiers uit het archief van het Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing. Deze dossiers zijn aangelegd rond door podia geïnitieerde projecten, waarvoor in de periode 2002-2007 door het FPPM subsidie is verstrekt in het kader van een van de stimuleringsregelingen *Regeling Podiumprogrammering en Marketing* (vanaf 2005 bekend als de *Podiumregeling*), de *Interregeling*, de *Regeling Festivals en Concoursen* (die in 2005 werd omgedoopt in *Festivalregeling*). Deze regelingen hadden met elkaar gemeen dat zij niet het in stand houden van de reguliere programmering als uitgangspunt hanteerden, maar juist tot doel hadden podia te stimuleren enerzijds “bijzonder en risicovol” aanbod te programmeren, en anderzijds een nieuw, groter en breder publiek te bereiken door inzet van “doordachte marketingstrategieën”. Met betrekking tot de stimuleringsregelingen bestaat een uitgebreide documentatie op het gebied van publieksbereik en marketing. De in het onderzoek betrokken dossiers bevatten over het algemeen de volgende elementen:

⁵⁰⁷ FPPM, "Jaarverslag 2004," 7, FPPM, "Voor Podia En Publiek: Tweede Akte. Beleidsplan 2005-2008," 3.

⁵⁰⁸ Boorsma, "De Consument Als Coproducent Van Kunst," 2, FPPM, "Beleidsplan 2002-2004," 4.

⁵⁰⁹ Bij het in kaart brengen van de situatie is rekening gehouden met het feit dat de gegevens uit de aanvragen uit de beginperiode (2002) minder gestructureerd en geordend zijn dan die uit latere jaren. Dit kan enerzijds verklaard worden doordat de meeste aanvragers geen of nauwelijks ervaring hadden op het gebied van het opstellen van concrete marketingplannen en zij dit als een complexe taak ervoeren. Anderzijds ondervond ook het FPPM op zijn beurt een aantal opstartproblemen.

1.	Ingevuld aanvraagformulier met bijlagen Deze bijlagen bevatten een uittreksel uit het geldende openbaar register van de Kamer van Koophandel en een afschrift van oprichtingsakte of statuten.
2.	Het meest recente jaarverslag Van vóór de periode waarvoor subsidie aangevraagd is.
3.	Beschikking over de aanvraag Het directiebesluit met betrekking tot de aanvraag.
4.	Adviestekst Een adviestekst bevat een beargumenteerde toelichting van het besluit op basis van de criteria programmering, marketing, spreiding en bedrijfsvoering, en een korte samenvatting van de aanvraag (zowel inhoudelijk als financieel). Opgesteld door de adviescommissie van het FPPM.
5.	Verantwoording van het project Drie maanden na aanvang van het project is de aanvrager verplicht een eerste tussentijdse evaluatie in te dienen bij het FPPM. In het tweede en (eventueel) derde subsidiejaar volgen een tweede en (eventueel) derde tussentijdse evaluatie en na afloop van de subsidieperiode wordt de aanvrager verzocht om een laatste, definitieve verantwoording of afrekening van het project). Hoewel ieder dossier - in theorie - dus minstens drie evaluaties bevat, varieert de vorm, de inhoud en daarmee de volledigheid en bruikbaarheid ervan per aanvrager en per keer. Dit geldt met name voor de dossiers van vóór 2003, het jaar waarin het FPPM richtlijnen opstelde waaraan evaluaties dienden te voldoen. Het merendeel van de aanvragers houdt, in ieder geval in de eindevaluatie, de structuur aan van het aanvraagformulier.
6.	Correspondentie Alle tussentijdse correspondentie tussen FPPM en aanvrager, zowel per e-mail als per reguliere post.
7.	Eventueel: documenten m.b.t. afhandeling van bezwaarschrift Geldt alleen voor instellingen die een voor hen succesvolle bezwarenprocedure hebben doorlopen. Deze documentatie omvat in ieder geval een bezwaarschrift op de afgewezen aanvraag, de reacties van het FPPM daarop, een verslag van de hoorzitting naar aanleiding van het ingediende bezwaar en het door de Commissie gevelde oordeel over de zaak.
8.	Eventueel: promotiemateriaal en krantenartikelen m.b.t. het project

Met name het door de instellingen ingediende aanvraagformulier (het bijbehorende marketingplan in het bijzonder) en de na afloop van de projecten opgestelde eindverantwoordingen bleken bruikbare informatie te bevatten. De betrouwbaarheid van deze verantwoordingen vormt echter een aandachtspunt; omdat de indeling relatief veel ruimte biedt voor subjectieve weergaven van de uitgevoerde activiteiten, is de mogelijkheid aanwezig dat de behaalde resultaten door de schrijver optimistischer zijn voorgesteld dan zij in werkelijkheid waren. Om de kans op dergelijke vertekende beelden enigszins te verkleinen, is de gegeven informatie tegen het licht gehouden van het in de eindafrekening verschaft cijfermateriaal (en eventueel meegestuurde resultaten van (publieks)onderzoeken).

De aanvragers

In het kader van de Podiumregeling werd subsidie verstrekt aan verschillende typen podia (door het fonds gedefinieerd als “faciliteiten bestemd voor de presentatie van podiumkunsten”), maar ook aan “organisaties/verenigingen zonder winstoogmerk, niet zijnde een podiumkunstaanbieder of impresario, die met regelmaat openbaar toegankelijke voorstellingen op het gebied van podiumkunsten programmeert of doet programmeren”. Subsidie werd alleen verstrekt voor ‘bijzondere en risicovolle programmering’ en met betrekking tot gebruik van ‘doordachte marketingstrategieën’. Het formaat van de aanvragers vormde geen criterium, waardoor zowel projecten van grote instellingen als de Stadsschouwburg Amsterdam (onder andere *Leidseplein Evenementen* (PPM 042.006)) of Vredenburg Utrecht (3 x *Cultuur-Express* (PPM 045.007), als van kleinschaliger organisatoren als Cultureel Podium Roepaen te Ottersum (*Wereldmuziekkonserten in Cultureel Podium Roepaen* (PPM 052.014) of de Stichting Kulturele Activiteiten Hippolytuskkerk (*De Kop Vol Muziek* (PPM 043.001). Het bevorderen van samenwerking is altijd een speerpunt geweest voor het FPPM, en het fonds drong er dan ook op aan dat podia alleen subsidie aanvroegen indien zij deel uitmaakten van een samenwerkingsverband.⁵¹⁰ Om die reden zijn verreweg de meeste subsidieaanvragen ingediend namens meerdere partijen.⁵¹¹

In het kader van de Festivalregeling werd subsidie verstrekt aan festivalorganisaties, door het fonds gedefinieerd als “organisaties waarvan het organiseren van festivals (reeks van presentaties op het gebied van de podiumkunsten met inhoudelijke samenhang, onder één noemer gepresenteerd en van een beperkte tijdsduur) uit de statutaire doelstellingen valt af te leiden.” Ook podia die zich op het organiseren van festivals toelegden en concoursen (gezien als “met regelmaat terugkerende wedstrijd[en] op het gebied van podiumkunsten waar het dingen naar een uitgeschreven prijs centraal staat”), konden een aanvraag indienen binnen deze

⁵¹⁰ Van samenwerking is volgens het FPPM sprake bij aanvragen van één podium, namens enkele podia tezamen; één podium tezamen met enkele podiumkunstaanbieders, één podium namens enkele podia tezamen met één podiumkunstaanbieder; of één podium namens enkele podia tezamen met enkele podiumkunstaanbieders (FPPM, *Subsidieregeling 2002*, 3). In 2004 is deze definitie nader uitgewerkt: “De door het fonds gewenste samenwerking voldoet tevens tenminste aan twee van de volgende voorwaarden: de programmeringsactiviteiten vinden plaats op alle (of het merendeel) van de podia van het samenwerkingsverband; en/of de samenwerkingspartners dragen bij aan de programmering, de organisatie, de financiën van het project; en/of de partners delen kennis en ervaring.” (FPPM, *Podiumregeling 2005*, 2).

⁵¹¹ Het is echter nog maar de vraag in welke mate deze samenwerking in de praktijk ook daadwerkelijk tot stand kwam. Uit de analyse van de evaluaties is de indruk ontstaan dat het samenwerkingsverband meer dan eens een ‘lege huls’ is.

regeling. Subsidie werd uitsluitend verstrekt aan organisaties “waarvan de statutaire doelstellingen van artistiek-inhoudelijke aard zijn”. Ook in het kader van de Festivalregeling is de grootte van de organisatie niet van belang, waardoor enerzijds grote initiatieven als het Gergiev Festival Rotterdam (RFC 052.029), het Oerol Festival (RFC 051.090) en het Grachtenfestival (RFC061.056) subsidie ontvingen voor bepaalde onderdelen in het programma, maar anderzijds ook het kleinschaliger Jagthuisfestival (RFC061.039) en Karnatic Lab (o.a. RFC061.092).

Steekproef

Om een representatief beeld te geven van de situatie op marketinggebied bij de Nederlandse podia en festivals is een quotasteekproef uitgevoerd. De onderzoekspopulatie bestaat uit projecten waarvoor door het FPPM subsidies verstrekt zijn in het kader van de genoemde stimuleringsregelingen. Deze projecten zijn door het fonds allemaal te rekenen tot één van de drie categorieën ‘kwaliteitsaanbod’: ten eerste het ‘brede kwaliteitsaanbod’, waartoe het podiumkunstaanbod gerekend wordt dat “in cultureel opzicht van belang wordt geacht en waarvoor een bevredigende publieke belangstelling bestaat c.q. mag worden verwacht”.⁵¹² Als concrete voorbeelden hiervan worden “symfonische en kamermuziek, opera en operette, delen van het aanbod op het gebied van pop-, jazz en wereldmuziek, delen van het theateraanbod en van ballet” genoemd. Ten tweede wordt het “complexe kwaliteitsaanbod” onderscheiden, dat “vrijwel uitsluitend wordt ontwikkeld door gesubsidieerde of nog niet-gesubsidieerde, maar in principe wel subsidiabel geachte, podiumkunstaanbieders, productiehuisen en werkplaatsen”. Hierbij dient gedacht te worden aan bijvoorbeeld “eigentijdse en op ontwikkeling en vernieuwing gerichte vormen van theater, dans, muziek, muziektheater, pop-, kamer-, nieuwe- en wereldmuziek en jazz.” De derde categorie is het “exclusieve aanbod” genoemd, en betreft “uit het buitenland afkomstige producties, die in artistieke zin een zeer belangwekkende aanvulling vormen op het reguliere aanbod”.⁵¹³

Het FPPM heeft nooit een rol vervuld op het gebied van wat het ‘commerciële (amusements)aanbod’ noemt. Dit type aanbod omvat in een vrije markt werkende disciplines als “musical, show, populaire muziek, kluchten en blijspelen, het gekende cabaret of delen van het pop-, jazz- en wereldmuziekaanbod”. Producties die hiertoe behoren worden door vrije producenten of impresario’s aangeboden en vooral geprogrammeerd door de grotere podia,

⁵¹² FPPM, "Beleidsplan 2002-2004," 9-12.

⁵¹³ Ibid.

concertzalen en sommige festivals. Het commerciële aanbod vormt een steeds groter aandeel van de programmering van podia, volgens Noordman (2007) vanwege “het probleem, dat de meeste inwoners van het verzorgingsgebied geen behoefte hebben aan vernieuwend aanbod, en dat de inwoners die hiervoor wel open staan, soms alleen geamuseerd willen worden.”⁵¹⁴ Ook dit onderzoek laat het commerciële aanbod buiten beschouwing. De geanalyseerde projecten zijn tot het kwaliteitsaanbod te rekenen, met name tot de tweede categorie, die betrekking heeft op het ‘complexe kwaliteitsaanbod’. Omdat vooral bij dit type aanbod het opbouwen van een trouw publiek doorgaans als zeer problematisch ervaren wordt, vormt deze categorie vanuit marketingperspectief een interessante uitdaging waarbij het een en ander te winnen is.

De helft van de onderzoekspopulatie wordt gevormd door projecten van vaste podia (al dan niet in samenwerkingsverband), de andere helft bestaat uit activiteiten van festivalorganisaties. De algemene informatie over de podia (zoals bijvoorbeeld weergegeven in jaarverslagen) die in de projectdossiers is opgenomen, biedt sterke aanwijzingen dat de wijze waarop podia marketing toepassen op hun reguliere programmering niet wezenlijk verschilt van de in het kader van de FPPM-projecten gehanteerde methoden. Om die reden wordt verwacht dat met een analyse van de op de projecten toegepaste marketing, ook meer algemene uitspraken kunnen worden gedaan over het functioneren van het reguliere marketingbeleid van de Nederlandse podia. Om de representativiteit te optimaliseren, is de uit vaste podia en festivals bestaande onderzoekspopulatie verdeeld in deelpopulaties (muziek, theater (inclusief dans) en multidisciplinair). Per deelpopulatie is een met de werkelijkheid overeenkomstig quotum vastgesteld: gemiddeld genomen was tussen 2002 en 2007 ruim de helft (54%) van de gesubsidieerde projecten te plaatsen onder de noemer ‘muziek’, vormde ‘theater’ ruim een kwart (27%, waarin dans een aandeel had van 5%) en waren de ‘multidisciplinaire’ projecten met 18% het minst vertegenwoordigd. Deze verhouding, die van toepassing was op zowel de vaste podia als de festivals, is in de steekproef gehandhaafd. Voor de uiteindelijke selectie van projecten binnen de deelpopulaties is de volledigheid van de dossiers als criterium gehanteerd.

De uiteindelijke steekproef bestond uit een totaal van 293 dossiers (zie bijlage 2) – hetgeen neerkomt op 61,04% van de totale populatie van 480 in het kader van de stimuleringsregelingen gehonoreerde projecten (tussen 2002 en 2007). Gespecificeerd naar discipline betrof de analyse 161 projecten in het kader van muziek, 71 theaterinitiatieven

⁵¹⁴ Noordman, *Cultuurmarketing*, 122.

(waarvan 15 dans) en 61 multidisciplinaire programma's. Deze projecten worden representatief geacht voor de gehele populatie.

In de volgende paragrafen zijn de resultaten van de analyse opgenomen. Hieraan liggen de in 2007 en 2008 verschenen rapporten van het onderzoek naar de effecten van de stimuleringsregelingen van het FPPM, dat in opdracht van dit fonds is uitgevoerd, ten grondslag.⁵¹⁵ Zoals gezegd komt eerst de houding van de onderzochte organisaties ten opzichte van het oriëntatiedilemma aan de orde (§ 2), gevolgd door de rol van marketing binnen de organisaties en het niveau waarop zij functioneert (§ 3). Ten slotte is in § 4 geïnventariseerd welke strategische kunstmarketingconcepten het meest worden gehanteerd – en hoe effectief deze zijn.

§ 2 Het oriëntatiedilemma in de Nederlandse podiumkunstpraktijk

Over de ideale verhouding tussen marketing- en artistieke afdeling bestaat in de kunstmarketingtheorie geen consensus: zoals in hoofdstuk 4 bleek, is het thema in de literatuur al jaren goed voor vurige discussies. Hoewel er in de praktijk evenmin duidelijkheid over bestaat, zijn de aldaar gevoerde dialogen aanzienlijk minder levendig van aard. De reden daarvoor ligt in het feit dat er nog altijd sprake is van een relatief gefixeerd beeld van kunst en van marketing. Sinds de Tweede Wereldoorlog heeft de nadruk sterk op het kunstproductieproces gelegen, en daar komt maar moeizaam verandering in. Een en ander wordt verduidelijkt in § 2.1.1 en § 2.1.2, waarin respectievelijk het beeld dat instellingen hebben van de artistieke kern en hun visie op de rol van de gebruiker aan de orde komen. In § 2.1.3 wordt ingegaan op de verhouding tussen beide. Paragraaf 2.2 gaat specifiek in op de in de praktijk gebruikte methoden om met het spanningsveld om te gaan. Wellicht ten overvloede wordt hierbij nog eens opgemerkt dat de distributeurs, de podia en festivals, in dit hoofdstuk centraal staan, en dat de makers buiten beschouwing gelaten worden.⁵¹⁶

⁵¹⁵ Joostens, "De Stimuleringsregelingen Van Het Fppm in De Praktijk (2002-2004).", K.S. Joostens, "De Stimuleringsregelingen Van Het Fppm in De Praktijk (2004-2006)," (Groningen: Rijksuniversiteit Groningen/Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, 2008).

⁵¹⁶ Dit onderscheid is van belang: het promotieonderzoek van Boorsma (1998) wees in dit kader al uit dat podia over het algemeen een meer rigide standpunt hanteren met betrekking tot kunst en marketing dan makers.

§ 2.1 Hoe verhouden marketingafdeling en artistieke afdeling zich tot elkaar?

§ 2.1.1 Visies op het functioneren van het kunstproduct in het waardenruilproces

In het vorige hoofdstuk zijn twee verschillende opvattingen van kunst beschreven: een romantische, gebaseerd op de overtuiging dat kunst alleen werkelijk kan functioneren als zij volledig autonoom in een volledig autonoom proces tot stand kan komen, en een pragmatische, waarin de waarde niet langer uitsluitend bestaat in de vorm van het kunstproduct, maar juist tot stand komt in de individuele *ervaring* van een werk, in relatie tot de context. Gesteld werd dat het zwaartepunt in de kunstmarketingtheorie sinds de jaren negentig van de vorige eeuw steeds verder verschoven is naar een meer pragmatische visie op kunst, en dat daarmee de receptie van een kunstwerk, ten opzichte van de productie ervan, eveneens steeds belangrijker is geworden. In de praktijk is deze ontwikkeling daarentegen nauwelijks zichtbaar. Van de onderzochte instellingen is er niet één die in haar programmerings- en marketingplannen uitspraken doet over de wijze waarop zij kunst benadert. Wel is uit deze plannen op te maken dat podia hoofdzakelijk vanuit een productgericht standpunt redeneren. De productfocus lijkt voor hen een vanzelfsprekende houding te zijn, die niet om nadere toelichting vraagt. Er is dan ook veel aandacht besteed aan het verzorgen van een bijzondere, veelzijdige programmering. Dit heeft 86,4% hoofdzakelijk gedaan door voorstellingen te programmeren die door het FPPM in de beoordeling met termen als ‘vernieuwend’, ‘origineel’, ‘inventief’, ‘verrassend’ etc. te classificeren waren. Een voorbeeld daarvan is het project *La Nuit* van Paradiso en componist Merlijn Twaalfhoven: met betrekking tot deze reisvoorstelling die zich kan aanpassen aan de verschillende locaties waar zij wordt uitgevoerd en waarin “hedendaagse muziek, verschillende kunstvormen en kookkunst samenkomen”, sprak het FPPM van een “nieuwe en vernieuwende vorm van programmering. Het festival *Motel Mozaïque* werd met zijn “mix van beeldende kunst, muziek en theater, met gastvrijheid als uitgangspunt” door het fonds “inventief, uitdagend en bijzonder” genoemd. Het waren uiteraard niet alleen multidisciplinaire projecten die door het FPPM als ‘bijzonder’ bestempeld werden: ook de activiteiten van Stichting Tamar, die zich met haar project richtte op het ontdekken van “nieuwe wegen om klassieke en nieuw gecomponeerde muziek op andere manieren te presenteren” (onder andere door veel aandacht te geven aan “beweging, decor en kostuums”) werden ‘origineel’ genoemd.⁵¹⁷

⁵¹⁷ Dossiers PPM043.013, PPM026.142, PPM031.926.

§ 2.1.2 Visies op het functioneren van de gebruiker in het waardenruilproces

Hoewel podia dus over het algemeen vanuit een productfocus werken, is het aantal organisaties dat zich *uitsluitend* productgericht opstelt en de bezoeker daarbij negeert, in de analyse vrijwel te verwaarlozen. De door het FPPM verplicht gestelde opname van een marketingplan in de subsidieaanvraag vereist immers van de podia dat zij zich concreet bezighouden met het publiek dat zij met hun aanbod wensen te bereiken. Niet alleen wordt van hen verwacht dat zij een inschatting maken van de verwachte bezoekersaantallen, maar ook dienen zij doelgroepen te formuleren en plannen te maken voor het daadwerkelijk bereiken van deze groepen. Ook dienen zij de (marketing)doelen te beschrijven die zij voor ogen hebben. Zo stelt bijvoorbeeld bijna 80% van de podia zich tot doel een ruimer publiek op te bouwen en wil 42,2% met zijn bezoekers tevens graag langetermijnrelaties tot stand brengen – vanwege het feit dat bezoekers voor inkomsten zorgen (wat volgens de organisatie van *Summer Darkness* leidt tot “levensvatbaarheid”), maar vooral omdat zij de organisatie (en de door haar gepresenteerde kunstdisciplines en artiesten) bestaansrecht verlenen (volgens de organisatie van *Festival Cement* heeft “het werk van de verschillende makers pas bestaansrecht wanneer er publiek naar kijkt”).⁵¹⁸ Hoewel podia in hun plannen niet uitgebreid stilstaan bij wat er nodig is om deze doelen kunnen bereiken, geven deze voorbeelden aan dat zij wel een poging doen om zich tenminste enigszins publieksgericht op te stellen. Dit gaat echter nog wel wat moeizaam: het vermogen om het eigen aanbod door de ogen van het publiek te bekijken, lijkt bij de onderzochte podia te ontbreken. Het FPPM probeerde de instellingen hiertoe wel aan te sporen, door in het aanvraagformulier een onderdeel op te nemen waarbij de aanvrager op concrete wijze diende te omschrijven *welke waarden zijn project het publiek kon bieden*. Opmerkelijk genoeg bleken podia in de praktijk nauwelijks raad te weten met deze opdracht: over de hele periode 2002-2007 noemde 56,1% van de aanvragers het “in aanraking komen met kwaliteitsaanbod” de belangrijkste waarde voor het publiek (*Festival Gelderse Muziek Zomer, IT’s Festival, Internationaal Folkfestival, Proms in Paradiso*, e.v.a.).⁵¹⁹ De meerderheid van de instellingen (59,3%) noemde naast deze waarde, die in de meeste gevallen niet van toelichting werd voorzien, geen tweede waarde. Een tweede relatief vaak geformuleerde potentiële waarde (door 30,9%) week niet sterk af van de eerste: over het algemeen achtten podia het voor potentiële bezoekers vooral interessant dat het aanbod hen “op de hoogte [zou] stellen

⁵¹⁸ Dossiers PPM053.013 en RFC061.062.

⁵¹⁹ Dossiers PPM022.488, PPM021.742, PPM026.137, PPM032.013.

van nieuwe ontwikkelingen in de discipline” (o.a. projecten *Grote Prijs van Nederland*, *Intercultureel Festival Achterhoek*, *Cross Linx*, *Popronde*).⁵²⁰

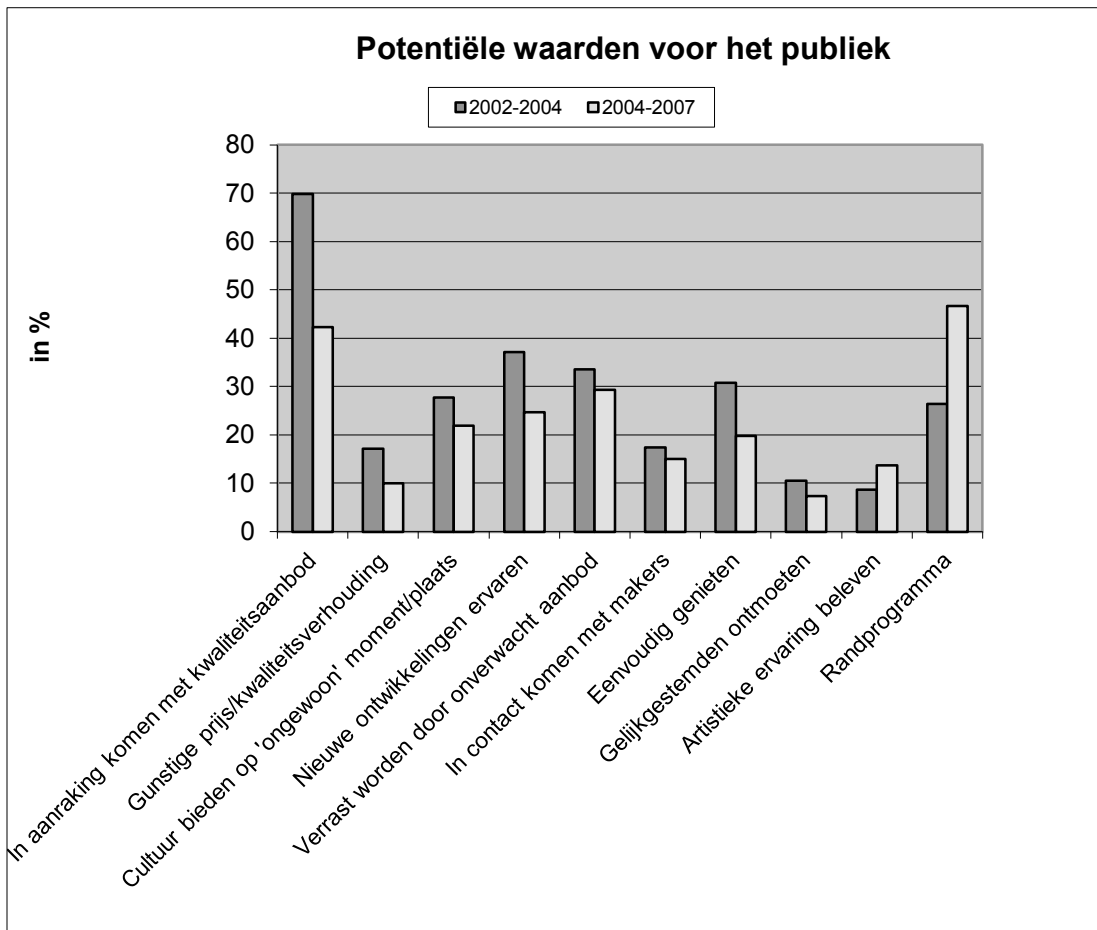
Hoewel verreweg de meeste instellingen zich beperkt hebben tot deze twee nogal productgerichte waarden, kwamen er in bescheiden mate ook andere, meer vanuit de bezoeker geredeneerde mogelijkheden voor in de plannen. Zo wenste tussen 2002-2007 24,8% van de podia met zijn project bijvoorbeeld te “voorzien in een culturele behoefte op een plaats of een moment waarop er verder weinig ander vergelijkbaar aanbod is” – zoals *Jeugdtheater Schoolvakanties*, dat (zoals de naam al doet vermoeden) voorstellingen voor kinderen verzorgt tijdens schoolvakanties, of een project als *Turkse Muziekprogrammering* van Stichting Kulsan, dat voorziet in een behoefte aan kwalitatief hoogstaand Turks cultureel aanbod in een overwegend Nederlands podiumkunstenlandschap.⁵²¹ Andere meer klantgerichte, maar tamelijk plichtmatige publiekswaarden waren “het publiek verrassen” (31,4%, bijvoorbeeld *Festival TerPlekke*), “de bezoeker een plezierige avond bieden” (25,3%: onder andere *Festival Boulevard*) en “veel waar voor weinig geld bieden” (13,6%, waaronder *Wantijpop*).⁵²²

Temeer omdat het een expliciet subsidie criterium vormde, viel het aantal podia dat dergelijke waarden in zijn aanvraag had opgenomen, het FPPM tegen. De grote moeite die de instellingen hadden met de opdracht zich te verplaatsen in de positie van het publiek, gecombineerd met het feit dat niet of nauwelijks geëvalueerd werd in hoeverre de potentiële waarden ook daadwerkelijk door het publiek ervaren waren, maakte dat het FPPM in het kader van het ‘transparanter maken’ van de subsidieregeling in 2004 (vreemd genoeg) besloot het onderdeel ‘waarden van het project voor het publiek’ volledig uit het aanvraagformulier te verwijderen. Vanaf dat moment werden de instellingen dus ook vanuit de subsidieverstrekker niet meer expliciet uitgedaagd de eigenschappen van het kwaliteitsaanbod te vertalen in waarden en functies voor het publiek, waardoor er voor hen dus weer meer ruimte ontstond om hun project alleen vanuit de productiekant te beschrijven. Het verschil komt naar voren uit de onderstaande figuur 5.1, waarin duidelijk te zien is dat het thema meer leefde onder aanvragers uit de periode 2002-2004. Opmerkelijk is wel, dat het aantal aanvragers dat waarde wenste te creëren door middel van een randprogramma, in 2004-2007 juist aanzienlijk is toegenomen. Ook het aantal instellingen dat met het project een artistieke ervaring wenst te verschaffen, vertoont een lichte stijging.

⁵²⁰ Dossiers PPM033.026, PPM036.008, PPM023.484, PPM022.478.

⁵²¹ Dossiers PPM023.341 en PPM022.475.

⁵²² Dossiers RFC041.005, PPM022.508 en PPM031.916.



Figuur 5.1. Waarden die aanvragers hun publiek wensen te laten ervaren in het project.

Met betrekking tot het in hoofdstuk 4 (§ 3.1.2) besproken (passief, actief, co-creatief) functioneren van de gebruiker kan op basis van de analyse gesteld worden dat het publiek door de podia in de meeste gevallen op een passieve manier benaderd wordt. Meestal krijgt het in het kunstproces geen actieve rol toebedeeld (een actieve rol wordt gekenmerkt door een interactieve, meer dynamische relatie tussen het gerepresenteerde en de beschouwer, waarbij de beschouwer een directe verantwoordelijkheid heeft in het kunstproces). In de praktijk is de communicatie over het algemeen eenzijdig en verloopt vanuit de organisatie naar de potentiële gebruiker. Er wordt een programma gecreëerd, maar de gebruiker krijgt vaak geen gelegenheid om op de aangeboden stimuli te reageren. Er wordt veel aandacht besteed aan de samenstelling van het programma, pas daarna wordt nagedacht over het te bereiken publiek – zoals bij de organisatie van *Festival Cement*, die na een gedetailleerde beschrijving van de artistieke plannen opmerkt: “Publiek voor de programmaonderdelen zal worden gewonnen onder bezoekers van

de kunsten in de gaststad”.⁵²³ Dergelijke denkwijzen zijn verre van uitzonderlijk in het geanalyseerde materiaal. Het programma is al in een vroeg stadium uitgewerkt, maar het publiek wordt vervolgens niet, of pas in een late fase nader gespecificeerd. De podia lijken ervan uit te gaan dat hun voorstellingen bij hun bezoekers automatisch ervaren worden zoals zij bedoeld zijn, en besteden hier verder geen aandacht aan. Ter illustratie: wanneer Stichting Gaudeamus de geprogrammeerde Gordon Mumma aanprijst als “legendarische gast”, dan weet de doelgroep ‘kenners en professionals’ van de geïmproviseerde live-elektronische muziek waarschijnlijk meteen dat deze man “één van de grootvaders” is van dit genre. Op de tweede doelgroep van het festival, leken, zal een dergelijke betiteling zonder toelichting echter weinig extra aantrekkingskracht uitoefenen.⁵²⁴

Er zijn overigens wel degelijk podia die een meer centrale positie toekennen aan de wijze waarop het programma door het publiek ervaren wordt. De meeste van hen doen dit echter vooral op een voorzichtige manier, op veilige afstand van de artistieke kern: met activiteiten die te plaatsen zijn in de lagen die het artistieke kernproduct omringen). Zo werd bijvoorbeeld door 25,9% van de 293 podia en festivalorganisaties een randprogramma van verschillende (al dan niet culturele) activiteiten om de daadwerkelijke voorstelling heen geprogrammeerd.⁵²⁵ Dit kwam echter eerder voort uit doelen die betrekking hadden op het creëren van laagdrempeligheid of een goede sfeer (20,5%), dan uit de wens de ervaring van het publiek te versterken (6,1%). Iets dergelijks geldt ook voor het uitvoeren van het project op bijzondere locaties of het betrekken van de directe omgeving bij de voorstelling om het thema ervan te benadrukken. Van de 126 van de 293 podia die dit van plan waren, deden er slechts 45 dit om bewust de ervaring van het publiek te beïnvloeden (festival *Summer Darkness* zet daartoe bijvoorbeeld de “middeleeuwse zwartromantische achtergrond” van het stadscentrum van Utrecht in).⁵²⁶ Wat voor type ervaring men voor ogen heeft, is meestal niet duidelijk toegelicht.

Ruimte voor de gebruiker om invloed uit te oefenen op het kunstproces komt in de podiumpraktijk in beperkte mate voor. Bijna een derde van de onderzochte podia (31,5%) blijkt wel regelmatig actieve houdingen aan te moedigen (zoals de organisatie van het *Gergiev*

⁵²³ Dossier RFC061.062.

⁵²⁴ Dossier RFC062.001.

⁵²⁵ 26,1% is het aantal podia dat dit randprogramma ook daadwerkelijk gerealiseerd heeft. Oorspronkelijk was 36,5% van de aanvragers dit van plan.

⁵²⁶ Dossier PPM053.013.

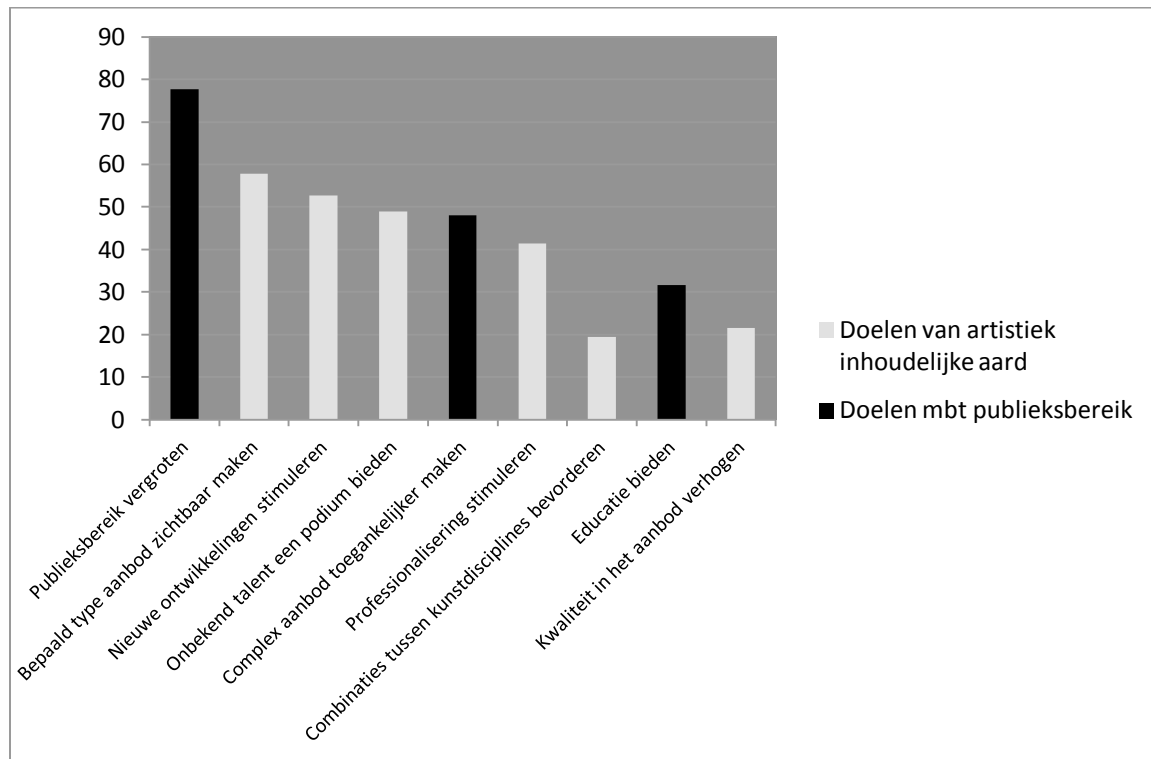
Festival: “ook de bezoekers spelen een belangrijke rol bij het tot leven brengen van het festival”; of de organisatie van *Urban Explorers*, die “de betrokkenheid bij hedendaagse beeldende kunst en (minder toegankelijke) popmuziek” wil bevorderen door jongeren aan te zetten tot actieve deelname aan activiteiten op deze gebieden).⁵²⁷ Het gebeurt echter slechts zeer sporadisch dat podia bewust de co-productieve vermogens van hun publiek wensen aan te spreken. Er zijn in ieder geval nauwelijks aanwijzingen dat de ervaring van de kunstconsument cruciaal geacht wordt in het kunstproces, en dat het juist die ervaring is die een werk tot een kunstwerk zou maken (het principe van co-creatie). Slechts 38 podia (13,0% van het totaal) stellen zich het stimuleren van het aantal specifiek *artistieke* ervaringen onder de bezoekers tot doel. Dit kan opmerkelijk genoemd worden, aangezien de artistieke ervaring in de kunstfilosofische, kunstsociologische en kunstmarketingliteratuur de laatste jaren in sterk toenemende mate belangrijk, en zelfs door velen noodzakelijk geacht wordt. Ook is het opvallend dat juist de aanbieders van uitdagend aanbod, die in dit onderzoek de onderzoekspopulatie vormen, zich niet meer bezig houden met juist de artistieke werking van het gebodene.

§ 2.1.3 De verhouding tussen marketing- en artistieke afdeling

De relatie tussen podium en bezoeker speelt in de Nederlandse praktijk een minder grote rol dan op grond van de kunstmarketingliteratuur verwacht zou kunnen worden. De prioriteit van podia ligt duidelijk bij het investeren in een veelzijdige programmering; het vinden van geschikte methodes om een gevarieerd en zo groot mogelijk publiek te bereiken krijgt beduidend minder aandacht (en blijkt bij velen dan ook moeizaam te gaan). Zoals gezegd blijken de instellingen moeite te hebben zich in de bezoeker te verplaatsen, en te formuleren welke potentiële waarden het door hen geboden programma de gebruiker te bieden heeft. Zij gaan in hun programmerings- en marketingplannen vrijwel niet in op de rol die het publiek speelt bij de voorstelling. Podia redeneren dus hoofdzakelijk vanuit een productgericht standpunt en lijken nog niet in staat om een brug tussen programmering en publieksbereik te slaan. Dat de meeste aandacht nog altijd uitgaat naar de programmering blijkt onder andere uit de aard van de doelen die zij zich in hun beleidsplannen stellen: het overgrote deel van de meest genoemde doelstellingen (te zien in figuur 5.2) zijn van artistiek inhoudelijke aard: ‘het zichtbaar maken van een bepaald type aanbod’, ‘het stimuleren van ontwikkelingen binnen een bepaald type aanbod’, ‘het bieden van een podium aan jong talent’, ‘het stimuleren van de

⁵²⁷ Dossiers RFC062.018 en PPM054.016.

professionalisering van een bepaald type aanbod’, ‘het maken van onverwachte combinaties tussen disciplines’. Er worden ook doelen genoemd op het gebied van publieksbereik, maar die beperken zich tot relatief algemene aspecten als ‘het vergroten van het publieksbereik’ en ‘het toegankelijker maken van complex aanbod’. Hoewel de eerstgenoemde doelstelling wel in verreweg de meeste plannen voorkomt, wordt deze nauwelijks uitgewerkt of toegelicht door de instellingen – het lijkt er sterk op dat deze eerder wat plichtmatig is opgenomen in de ingediende plannen, naar aanleiding van de gelijknamige subsidievoorwaarde van het FPPM.



Figuur 5.2. Meest genoemde doelstellingen van tussen 2002-2007 gesubsidieerde podia en festivalorganisaties.

Uit de analyse blijkt dat bijna de helft van de podia in zijn programmeringsplannen ruimte maakte voor voorstellingen van talentvolle, maar nog relatief onbekende nieuwkomers, met als doel “nieuwe ontwikkelingen in de discipline te stimuleren” (bijvoorbeeld tijdens het project *Septemberkoninkjes*, waarbij in samenwerking met Amsterdamse podia, werkplaatsen en productiehuzen een nieuwe generatie theatermakers gepresenteerd wordt als onderdeel van

het grotere *Theaterfestival*).⁵²⁸ De daadwerkelijk toegekende ruimte bleek in de praktijk echter aanzienlijk minder groot dan aanvankelijk gepland. Vooral de podia bleken moeite te hebben met het nemen van risico's als deze: van de 56 podia die onbekend talent een podium wilden bieden, bleken er uiteindelijk slechts 32 het plan te hebben doorgezet. Voor de festivalorganisaties lag dit iets anders: van de 89 festivals slaagden er 69 in een programma te realiseren waarin onbekende makers een rol speelden. Dit verschil van twintig procent is niet erg verwonderlijk, aangezien een festivalprogramma per definitie verschillende optredens omvat en dus minder risico loopt bij het opnemen van dergelijke risicovolle initiatieven in de programmering. Naderhand bleek echter niet iedere organisatie te spreken te zijn over de gang van zaken rond het programmeren van onbekende artiesten. Festival *Noordschok* liet weten het de volgende keer anders aan te pakken, omdat de onbekende acts wel erg weinig publiek trokken: "volgend jaar [...] zal zoveel mogelijk getracht worden om de [...] bands onder te brengen als voorprogramma van een nationaal bekende act of te programmeren als onderdeel van kleinere festivals."⁵²⁹ Hieruit blijkt dat instellingen zich, in ieder geval tot op zekere hoogte, wel bezig houden met de zaalbezetting en het aantal verkochte kaarten.

Uit de ingediende beleids- en marketingplannen is tevens af te leiden dat de marketingafdeling in veel gevallen nog altijd pas geraadpleegd wordt wanneer het artistieke programma al vaststaat. De meerderheid (74,0%) van de instellingen stelt eerst het programma samen, waarna de taak van de marketingafdeling hoofdzakelijk nog bestaat uit het last-minute verspreiden van promotiemateriaal. Deze instellingen hanteren over het algemeen geen overkoepelend marketingdoel of -strategie, maar vertrekken vanuit de gedachte dat "allereerst [...] de aandacht van een potentieel publiek getrokken [moet] worden" en dat "affiches, foldermateriaal, advertenties en inzet van bekende Nederlanders" daarvoor de beste middelen zijn (Stichting Het Verteltheater). De organisatie van *Hommage a Honegger* zag in 2005 heil in radiospotjes, "waarin korte, zeer aantrekkelijke fragmenten van Honeggers oeuvre te horen zijn. Het publiek moet volgens de organisatie "domweg overtuigd worden dat ze het Honegger-programma zal waarderen".⁵³⁰ Uit welke groepen het bedoelde potentieel publiek bestaat, blijft vaak onduidelijk. Een kleiner deel van de instellingen (13,3%), met name festivalorganisaties, brengt programmering en marketing wel nader tot elkaar; meestal door te stellen dat de

⁵²⁸ Dossier PPM036.020.

⁵²⁹ Dossier RFC061.012.

⁵³⁰ Dossiers PPM031.924 en RFC052.070.

programmering zelf het belangrijkste marketinginstrument is. De organisatie van *Motel Mozaique* wijst in dit kader bijvoorbeeld op het “bijzondere concept” van het festival, dat over een “aantal *Unique Selling Points*” beschikt. Ook Muziekcentrum Vredenburg merkt in het kader van de organisatie van het festival *3x Cultuur-Express* op dat “de programmering uitdrukkelijk als marketinginstrument beschouwd moet worden”.⁵³¹

Zoals Noordman (2007) beschrijft, komt in het ideale geval de seizoensprogrammering van podia tot stand op basis van een aantal door de programmeur gemaakte afwegingen: zo dient een zekere balans bewerkstelligd te worden tussen hetgeen de programmeur zelf wil laten zien, de segmenten die het podium wil bedienen (de segmenten met de grootste omvang en het meeste strategische belang dienen daarbij de meeste voorstellingen toebedeeld te krijgen), de wensen van *peers* (die de programmeurs beoordelen op de mate waarin zij artistiek verantwoord programmeren) en de wensen van de subsidieverstrekkers (die de podia op hun zaalbezettingspercentage beoordelen).⁵³² In theorie klinkt een dergelijke verdeling aannemelijk. In de praktijk blijkt echter dat lang niet altijd rekening gehouden wordt met alle vier de aspecten, en tevens dat de verhouding waarin zij in de uiteindelijke programmering tot uiting komen per podium sterk verschilt. Bij de instellingen die in dit onderzoek betrokken zijn, is de door Noordman beschreven balans niet aanwezig. Dit kan voor een belangrijk deel verklaard worden door het feit dat deze podia zich hoofdzakelijk richten op de programmering van uitdagend aanbod en niet op het commerciële amusementsaanbod⁵³³; waar bij de programmering van de laatste categorie de behoefte van de gebruiker voor ogen gehouden wordt, komt de selectie van kwaliteitsaanbod vooral tot stand op basis van artistieke motieven. De factoren die betrekking hebben op het vervullen van de wensen van de bezoekers enerzijds en de door de subsidieverstrekkers waardevol geachte hoge zaalbezetting anderzijds, zijn duidelijker terug te zien bij aanbieders van het marktgerichte en meer comfortabele aanbod. Met betrekking tot de in dit onderzoek betrokken podia kan gesteld worden dat de wensen van

⁵³¹ Dossiers PPM026.142, PPM045.007.

⁵³² Noordman, *Cultuurmarketing*, 115-20.

⁵³³ Het commerciële amusementsaanbod omvat volgens het FPPM in een vrije markt werkende disciplines als “musical, show, populaire muziek, kluchten en blijspelen, het gekende cabaret of delen van het pop-, jazz- en wereldmuziekaanbod” omvat. Producties die hiertoe behoren worden door vrije producenten of impresario’s aangeboden en vooral geprogrammeerd door de grotere podia, concertzalen en sommige festivals. Dit type aanbod vormt een steeds groter aandeel van de programmering van podia, volgens Noordman (2007) vanwege “het probleem, dat de meeste inwoners van het verzorgingsgebied geen behoefte hebben aan vernieuwend aanbod, en dat de inwoners die hiervoor wel open staan, soms alleen geamuseerd willen worden.” (p122).

de programmeur en de mate waarin deze artistiek verantwoord worden geacht, doorgaans doorslaggevend zijn voor de programmering. In theorie hoeft dit een meer klantgerichte benadering echter niet in de weg te staan (als bijvoorbeeld in een vroeg stadium met de makers wordt bekeken welke ervaringen men bij het publiek beoogt te realiseren en daar plannen voor maakt ter ondersteuning en verrijking).

§ 2.2 Hoe gaan podia in de praktijk om met het spanningsveld?

In het vorige hoofdstuk is het spanningsveld beschreven waarvan onvermijdelijk sprake is bij pogingen product- en klantoriëntaties nader tot elkaar te brengen. In de kunstmarketingtheorie is sinds 1975 een aantal manieren ontworpen om met dit spanningsveld om te kunnen gaan. Hierboven werd vastgesteld dat podia in de praktijk hun marketingafdelingen over het algemeen nog altijd gescheiden houden van de ontwikkeling van het artistieke programma. Nederlandse podia zijn geneigd vanuit een productgericht standpunt te redeneren, en wanneer zij geconfronteerd worden met de noodzaak van een marketingafdeling, blijken zij hier nauwelijks raad mee te weten. Zij hebben relatief veel moeite zich te verplaatsen in het publiek en vinden het erg moeilijk waarden te omschrijven die het project kan hebben voor de bezoekers. Met betrekking tot de FPPM-subsidieaanvragen valt op dat de meeste instellingen hun aanvraag sterk vanuit de productiekant geformuleerd hebben, en dat er niet automatisch wordt nagedacht over wat het project (potentiële) bezoekers kan bieden. De factor publieksbereik lijkt voor de meeste podia echter wel een steeds grotere rol te spelen: een groeiend aantal podia (van 70,0% in 2002 tot 89,4% in 2006) vermeldt in de aanvraag dat het met het project een “groot en breed” publiek wenst te bereiken. In de praktijk blijkt dit nog niet zo eenvoudig: in 59,4% van de gevallen blijken de daadwerkelijke bezoekersaantallen achter te blijven bij de gewenste aantallen. De verantwoordingen bevatten aanzienlijk minder informatie over de vraag of er daadwerkelijk een *breed* publiek is bereikt. Paragraaf 3.2.2 biedt hierin enig inzicht: figuur 5.3 toont een overzicht van gewenste en bereikte doelgroepen.

Men wil dus wel graag meer publiek bereiken, maar weet kennelijk nog niet precies hoe. Eén van de problemen wordt wellicht gevormd door het feit dat het extra publiek geworven zou moeten worden voor een vaak reeds vaststaand programma. Dat zou uiteraard mogelijk moeten zijn – maar het podium dient wel rekening te houden met het feit dat dit wel aanzienlijk moeilijker is wanneer het om uitdagend, onbekend of anderszins risicovolle voorstellingen gaat.

Een zorgvuldige afstemming van marketing en communicatie op verschillende publieksgroepen is in die gevallen cruciaal – maar juist op die gebieden blijken de meeste podia onderontwikkeld. Het integreren van marketing en artistieke kern gaat in de praktijk nog uiterst moeizaam.

Toch is het oriëntatiedilemma niet iets waar podia zich veelvuldig mee bezig houden. Zij zijn niet actief op zoek naar oplossingen. Hoewel uit een aanzienlijk deel van de onderzochte dossiers wel een zekere weerstand tegen marketing spreekt, wordt er nergens expliciet gesproken van het bewuste spanningsveld. Wel bleek het mogelijk om in de marketingplannen en -evaluaties bepaalde elementen te herkennen die tot de in hoofdstuk 4 onderscheiden benaderingen van het dilemma te rekenen zijn. Uit deze inventarisatie is afgeleid dat lang niet alle mogelijke zienswijzen zijn doorgedrongen tot de Nederlandse podiumpraktijk: van de negen waren er slechts drie te herkennen in de dossiers. Met name elementen uit de benaderingen *(Re)reduction of Marketing to Function*, *Extended Definition of the Service* en *Relationship Marketing* blijken door podia toegepast te worden. Deze worden hieronder toegelicht.

(Re)reduction of Marketing to Function

Vrijwel alle podia kennen aan marketing een zeer beperkte rol toe. Het marketingbeleid stelt bij bijna tweederde (64,0%) niet meer voor dan het (zonder duidelijke strategie) inzetten van promotiemiddelen. De podia die deze benadering toepassen lijken dit echter niet zozeer te doen vanuit de bewuste gedachte dat zij het oriëntatiedilemma moeten vermijden. Het lijkt meer een gewoonte die uit gebrek aan kennis, tijd en budget wordt volgehouden, dan een weloverwogen keuze.

Extended Definition of the Service

Hierboven is vastgesteld dat de marketingafdeling gewoonlijk pas bij het programma betrokken wordt als dit al volledig tot stand gekomen is. Wanneer een podium toch delen van het aanbod af wil stemmen op de (veronderstelde) wensen van het publiek, wordt doorgaans gebruik gemaakt van de uitgebreide dienstdefinitie – wat in termen van het gelaagd productmodel van Boorsma (1998) impliceert dat de artistieke kern onaangeroerd blijft, maar dat er in de omringende lagen (bijvoorbeeld op het niveau van het basis- of het uitgebreid product) enigszins klantgerichte aanpassingen gedaan kunnen worden. Zo probeert bijna zestig procent van de instellingen laagdrempeligheid te creëren met behulp van omgevingsfactoren. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het laten rijden van een pendelbus tussen project en

verschillende opstapplaatsen, een toegankelijke entree van het podium, het optimaliseren van sanitaire voorzieningen, maar ook aan het op de juiste wijze verschaffen van de juiste informatie. Ook bij de keuze voor dergelijke toepassingen van de uitgebreide dienstdefinitie valt ten zeerste te betwijfelen of het theoretische oriëntatiedilemma eraan ten grondslag ligt. Dit is niet waarschijnlijk.

Relationship Marketing

In 2007 gaf ruim 40% van de podia aan dat zij van plan waren langetermijnrelaties met hun bezoekers op te bouwen, met name door hen het lidmaatschap van een vriendenvereniging of een abonnement op de voorstellingen aan te bieden. Redenen daarvoor zijn vrijwel niet gegeven – in de dossiers is dus niets zichtbaar van de in theorie geschetste voordelen van relatiemarketing (zoals dat het goedkoper is om een bestaande klant te behouden dan om een nieuwe aan te trekken, en dat hoe langer de relatie tussen klant en organisatie duurt, hoe meer winst dit de organisatie oplevert, ofwel in financiële zin, of in de zin dat er wordt bijgedragen aan de artistieke doelstellingen van de organisatie).⁵³⁴

§ 2.3 Samenvattend: in hoeverre leeft het dilemma daadwerkelijk onder podia?

In de in hoofdstuk 4 besproken kunstmarketingtheorie vormt het integreren van marketing in de kunstorganisatie een belangrijk punt van discussie. In de praktijk is deze discussie op zijn zachtst gezegd minder levendig en wordt er vooral vastgehouden aan de traditionele situatie: de artistieke afdeling functioneert min of meer autonoom en staat daarbij los van de marketingafdeling, die daardoor slechts een beperkte rol in het aanbieden van voorstellingen kan spelen. De bevinding dat het podia ontbreekt aan het vermogen zich te verplaatsen in de gebruiker, hangt samen met deze overheersende focus op het product en de ondergeschikte beperkte rol van de marketingafdeling. Het spanningsveld, waaruit dit voortkomt, is bekend bij de podia. Zij zijn alleen nog niet in staat om het, zoals in de theorie wel in toenemende mate het geval is, op een productieve manier te benaderen. Het dilemma blijft daardoor bestaan, hetgeen ertoe leidt dat in veel gevallen de verbinding tussen marketing en programmering ontbreekt. De gemaakte keuzes op het gebied van marketing komen voort uit tradities en vaste gewoonten. Artistieke motieven blijven de belangrijkste drijfveer, het publiek komt op een tweede plaats.

⁵³⁴ Boorsma, "A Strategic Logic for Arts Marketing," 40, Lee, "When Arts Met Marketing," 296, Lee, *Marketing*.

§ 3 Het niveau waarop marketing functioneert in kunstorganisaties

Zoals in hoofdstuk 4 werd gesteld, kan marketing op verschillende niveaus in organisaties functioneren. De ontwikkeling van de kunstmarketingtheorie liet zien hoe kunstmarketing tot halverwege de jaren tachtig voornamelijk op instrumentniveau heeft gefunctioneerd, maar dat de bruikbaarheid ervan sindsdien steeds hoger in de organisatie werd erkend – hetgeen ertoe leidde dat in 2009 verreweg de meeste auteurs voor kunstmarketing een functie op strategisch niveau weggelegd zagen. In deze derde paragraaf wordt vastgesteld in hoeverre deze ontwikkeling ook zichtbaar is in de podiumkunstenpraktijk. Hiertoe is achtereenvolgens geïnterviewd in welke mate en op welke wijze marketing binnen de context van Nederlandse podia een rol speelt op organisatieniveau (§ 3.1), op strategisch niveau (§ 3.2) en op instrumentniveau (§ 3.3). Tevens zijn per subparagraaf vanuit twee verschillende invalshoeken de belangrijkste problemen in kaart gebracht – geconstateerd door zowel de podia zelf, als door externe experts.

Om het functioneren van kunstmarketing binnen de podia zo helder mogelijk in kaart te brengen, zijn deze niveaus geoperationaliseerd op basis van de theorie uit hoofdstuk 4:

<i>Kenmerken marketing op organisatieniveau</i> <ul style="list-style-type: none">• Is er een vaste plaats voor kunstmarketing in een holistische organisatie? / behoort marketing tot de standaardprocedures van een organisatie?• Is er in de missie aandacht voor de <i>gebruiker</i> van kunst?• Zijn er tekenen zichtbaar van institutionalisering van marketing in de kunstwereld?
<i>Kenmerken marketing op strategisch niveau</i> <ul style="list-style-type: none">• Hoe functioneert de marketingafdeling binnen de organisatie?• Welke strategische keuzes maakt de marketingafdeling?• Welke concrete strategische kunstmarketingconcepten worden in de praktijk toegepast?
<i>Kenmerken marketing op instrumentniveau</i> <ul style="list-style-type: none">• Welke keuzes worden gemaakt met betrekking tot het product?• Welke keuzes worden gemaakt met betrekking tot de prijs?• Welke keuzes worden gemaakt met betrekking tot de plaats/distributie?• Welke keuzes worden gemaakt met betrekking tot promotie/communicatie?

§ 3.1 Marketing op organisatieniveau

Zoals gezegd werd de aandacht in de kunstmarketingliteratuur halverwege de jaren '90 gevestigd op de essentie van marketing, waarbij in toenemende mate sprake was van inbedding van kunstmarketing op organisatieniveau: steeds meer theoretici pleitten voor het toekennen van een vaste plaats aan kunstmarketing in een holistische organisatie, waarmee zij marketing tot de standaard organisatieprocedures van een kunstorganisatie gingen rekenen. Daarbij werden de heersende strategie, macht, structuur en bestuur binnen kunstorganisaties opnieuw doordacht. Dat wil zeggen, in theorie. Terwijl marketing in de literatuur promoveerde van praktisch instrument naar 'guiding philosophy', die instellingen uitdaagt zichzelf door de ogen van de gebruiker te bekijken, blijkt de praktijk in dit opzicht nog niet zo ver. Hoewel er op marketinggebied de laatste jaren veel en belangrijke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden, wijst de analyse uit dat de inzet van marketing als instrument nog altijd overheerst. Zoals ook Fillis met betrekking tot de beeldende-kunstwereld constateerde in 2002: "[...] in terms of marketing competencies at the organisational level, few galleries had progressed beyond the 'marketing as advertising/promotion' stage, with many tasks being carried out intuitively with little planning".⁵³⁵ Uit deze paragraaf zal blijken dat de situatie binnen podia en festivalorganisaties niet wezenlijk anders is.

§ 3.1.1 Behoort marketing tot de standaardprocedures van een organisatie?

In de periode 2002-2007 is de aandacht voor marketing in de podiumkunsten, in ieder geval vanuit de overheid, relatief sterk toegenomen. Deze ontwikkelingen kwamen voor een belangrijk deel voort uit veranderende politieke prioriteiten die samenhangen met de Cultuurnota van Van der Ploeg (2001-2004). Zoals gezegd werden distributie en receptie belangrijker in het kunstproces. Het FPPM werd een van de instrumenten om de nieuwe prioriteiten vorm te geven. Het fonds hanteerde een duidelijk pragmatische visie op kunst: "de artistieke kwaliteit van het podiumkunstaanbod krijgt vooral betekenis in de confrontatie met het publiek".⁵³⁶ Het nieuwe beleid werd uitgewerkt in de zogeheten stimuleringsregelingen, die gericht waren op enerzijds het stimuleren van de veelzijdigheid in de programmering van podiumkunsten, en anderzijds het bevorderen van een gevarieerder of zo groot mogelijk publiek voor het podiumkunstaanbod. Met name de tweede doelstelling leidde ertoe dat

⁵³⁵ Fillis, "Creative Marketing and the Art Organisation: What Can the Artist Offer?," 132.

⁵³⁶ FPPM, "Beleidsplan 2002-2004," 4.

kunstorganisaties op het hoogste niveau geconfronteerd werden met de noodzaak marketing serieuzer te nemen: om in aanmerking te komen voor subsidie diende men namelijk een doordacht marketingplan in te dienen. Dat bleek voor velen nogal ingrijpend te zijn, omdat dit voor een deel van de podia een eerste onvermijdelijke kennismaking met het fenomeen 'marketing' bleek.

Deze kennismaking verliep op zijn zachtst gezegd moeizaam. Met name in de beginperiode was er sprake van een aanzienlijke weerstand ten aanzien van een meer publieksgerichte denkwijze en dat bleek de door de overheid gewenste omslag te bemoeilijken. Wel komt uit de analyse naar voren dat de situatie langzaam maar zeker verbeterd is: er is tussen 2002 en 2007 een stijgende lijn zichtbaar in de omvang en de professionaliteit van de ingediende marketingplannen. Steeds vaker werden als bijlage bij de aanvraag complete marketingplannen ingediend, die uitgebreider waren dan noodzakelijk voor het fonds (in 2002 gold dit voor slechts 4 van de 55 podia, in 2006 voor 18 van de 58 podia).⁵³⁷ In principe is dit een positieve ontwikkeling, die echter wel een belangrijke kanttekening vereist: de inhoud van de plannen is weliswaar geëvolueerd, maar de uitwerking ervan in de praktijk laat in de meeste gevallen nog veel te wensen over. Ten eerste geeft een aantal podia in hun verantwoording aan dat het daadwerkelijk realiseren van de geplande marketingstrategieën veelal moeilijker is dan gedacht (zo wenste de organisatie van *Special FX* zich in 2005 met behulp van een nieuw te ontwerpen huisstijl stevig op de kaart te zetten, maar bleken de kosten hiervoor "uiteindelijk te hoog" te zijn; ook bleek het plan van festival *De Verleiding* om ambassadeurs in te zetten om jongeren te bereiken "toch niet haalbaar").⁵³⁸ In de tweede plaats blijven de resultaten ervan over het algemeen onduidelijk door het ontbreken van (bruikbare) evaluaties van de ingezette strategieën en metingen van de effecten ervan. Opvallend is ook dat de podia die wel een poging wagen om hun marketingaanpak te evalueren, dit vooral doen door gesprekken te voeren met verschillende betrokkenen aan de kant van de productie (31,7%), en dat zij de ervaring van het publiek hierin meestal geen rol laten spelen. Een voorbeeld hiervan biedt de festivalorganisatie Stichting Jazz International Rotterdam: "Evaluatie en effectmeting vindt 2 à 3 maanden na afloop van het evenement plaats in een samenwerking tussen het bestuur van Jazz

⁵³⁷ Joostens, "De Stimuleringsregelingen Van Het Fppm in De Praktijk (2004-2006)," 77.

⁵³⁸ Dossiers PPM043.017 en PPM051.097.

International Rotterdam, met de staf van Rotterdam Festivals, de staf van De Doelen en de artistiek- en zakelijk leiders.”⁵³⁹

Met name doelen van substantieel-rationele aard, die onder andere betrekking hebben op zingevingprocessen en het (re)construeren van betekenissen, blijken in het kader van een evaluatie moeilijk te meten. Het vaststellen van de mate waarin instrumentele doelen, zoals het vergroten van de bezoekersaantallen, gehaald zijn, is eenvoudiger, maar daarbij vallen de resultaten in de meeste gevallen (59,2%, zoals gezegd in § 2.2) tegen. Daarbij speelt uiteraard ook de vraag mee in hoeverre de vooraf door de podia gestelde doelen realistisch waren – zoals bij het Groningse festival *Noordschok*, dat het verwachte bezoekersaantal bij het indienen van de subsidieaanvraag raamde op 1500 (bijna drie keer zo hoog als de editie van het jaar daarvoor), maar in werkelijkheid bleef steken op 563. Een ander voorbeeld biedt het verloop van *Festival Impakt*, dat slechts de helft van de begrote 1750 bezoekers mocht verwelkomen.⁵⁴⁰ Ook het feit dat bepaalde marketingactiviteiten een meerjarige evaluatie vragen speelt mee: constateren of er daadwerkelijk langetermijnrelaties met bezoekers zijn opgebouwd vereist per definitie een systematische verzameling van gegevens over langere tijd en die blijkt in werkelijkheid niet plaats te vinden. Podia kijken niet vaak verder dan één seizoen.

Gesteld kan worden dat marketing binnen de podiumkunstorganisaties sinds 2002 wel een grotere rol is gaan spelen. Met uitzondering van de meeste grote theaters, kan zij in de podiumkunstwereld echter nog niet tot de standaard organisatieprocedures gerekend worden. Podia lijken nog sterk zoekende te zijn naar een geschikte vorm om publieksbereik en programmering beter in evenwicht te brengen. Wel lijken ook de kleinere podia en festivalorganisaties in dit opzicht een positieve weg ingeslagen te zijn: ook bij hen is zoals gezegd een langzaam stijgende lijn waar te nemen in de acceptatie en integratie van marketing. Onder andere de FPPM-subsidie-eisen hebben instellingen gedwongen stil te staan bij verschillende aspecten van publieksbereik en hen er toe aangezet om na te denken over de wijzen waarop zij bezoekers denken te interesseren voor hun aanbod. In theorie zou dit alles het bewustzijn tot gevolg kunnen hebben dat noodzakelijk is voor het op een efficiënte manier bereiken van een gevarieerd en zo groot mogelijk publiek. De uitwerking in de praktijk blijkt echter vooralsnog anders. Podia zelf wijten dat vooral aan een structureel gebrek aan de noodzakelijke financiële

⁵³⁹ Dossier RFC052.059.

⁵⁴⁰ Dossiers RFC061.012 en RFC052.076.

en personele middelen, maar het ontbreken van kennis van zaken speelt hoogstwaarschijnlijk een minstens even grote rol. Podia zijn nog sterk geneigd om marketing zoveel mogelijk op instrumentniveau te houden – vaak omdat zij dit gewend zijn, en omdat zij niet weten hoe dit te veranderen. In die zin zijn zij nog hoofdzakelijk ‘distribuant’, in plaats van intermediair tussen makers en publiek.

§ 3.1.2 Is er in de missie aandacht voor de *gebruiker* van kunst?

In het geval van de grote podia en festivals is de geformuleerde missie steeds vaker voor een belangrijk deel gewijd aan de gebruiker van kunst. Een deel uit de missie van de Stadsschouwburg Amsterdam is bijvoorbeeld:

De Stadsschouwburg wil een plek zijn waar het publiek op aandachtige wijze met podiumkunst in contact kan komen, waar het iets kan leren en zich kan informeren. Maar tegelijkertijd wil het een plek zijn waar het publiek aangenaam kan vertoeven, waar het kan genieten, ontmoeten en zich kan ontspannen. [...] De Stadsschouwburg staat aldus ten dienste van de theaterkunst én van het publiek; zij moet zich richten naar de eisen en behoeften van het moderne theater, alsook de omstandigheden scheppen voor het publiek om tot een optimale kunstbeleving te kunnen komen. De Stadsschouwburg heeft niet alleen de intentie om het theater ongehinderd tot zijn recht te laten komen, maar zet zich ook actief in om het theater dichterbij het publiek te brengen en de denkbeelden van de theatermakers op een heldere manier over te dragen.
(Stadsschouwburg Amsterdam, Beleid en activiteiten 2009-2012, p.3)

De vertaling van een missie naar een programma vindt bij de grote podia plaats op basis van een afstemming van vraag en aanbod, waarbij volgens Noordman (2007) “de inkoper van het podium op de behoeften van het publiek let.[...] Hij gaat niet zover dat hij zich laat leiden door de smaak van het publiek, maar hij vormt zich bij ieder bezoekend gezelschap wel een beeld van het segment waarin het publiek schuilt dat van diens werk houdt.”⁵⁴¹ Hoewel dit wellicht bij een aantal grote theaters een gebruikelijke gang van zaken is, ligt dat bij kleinere podia en festivals anders: missies waarin aanbod en publiek zo duidelijk aan elkaar verbonden worden als hierboven geschetst, zijn bij hen relatief zeldzaam. Zoals al eerder geconstateerd is, ligt de nadruk in de podiumkunstenpraktijk over het algemeen meer op artistieke doelen en speelt de bezoeker een ondergeschikte rol. Het ligt dan ook voor de hand dat dit ook in de geformuleerde missie van de podia tot uiting komt: in bijna 70% van de aanvragen is de missie vooral gericht op de ontwikkeling van het aanbod. Zo verwoordde de organisatie van het festival *Robodock* haar primaire missie bijvoorbeeld als: “Jaarlijks een internationaal toonaangevend kunstfestival te produceren waar diverse kunstvormen en techniekvormen samenwerken, waarmee de

⁵⁴¹ Noordman, *Cultuurmarketing*, 120.

deelnemende kunstenaars de toeschouwers een magische ervaring kunnen bieden.” Deze ‘magische ervaring’ wordt in het plan niet nader toegelicht.⁵⁴² Een dergelijke productgerichte focus is ook terug te zien in de in de subsidieaanvragen opgenomen projectbeschrijvingen en –doelen, met name in die van kleine podia en festivalorganisaties. Aan de gebruiker gerelateerde aspecten worden door hen niet of nauwelijks aan de orde gesteld. Zelfs wanneer er expliciet naar ‘de betekenis van de programmering voor het publiek’ gevraagd wordt, blijken de onderzochte podia moeite te hebben zich te verplaatsen in hun potentiële bezoeker. Meer dan de helft van de podia lijkt over een deel van de vraag heen te lezen en beschrijft alleen de wijze waarop de programmering bijdraagt aan een vernieuwend, veelzijdig podiumkunstaanbod. Driekwart van de podia noemt het in dit kader waardevol dat zij ervoor zorgen dat een bepaald type podiumkunst of een bepaald gezelschap vertegenwoordigd is in het totale aanbod. Ruim de helft is vervolgens van mening dat zij een bijdrage leveren aan het toegankelijker maken van complex kwaliteitsaanbod. Andere waardevolle eigenschappen die podia aan zichzelf toeschrijven zijn onder andere hun vermogen om onbekend talent een kans te geven (48%), nieuwe ontwikkelingen in de podiumkunsten te stimuleren (43%), professionalisering te stimuleren (40%) en de kwaliteit van toegankelijk aanbod te verhogen (21%). Uiteraard kwamen ook andere, meer vanuit het standpunt van de bezoeker geformuleerde mogelijkheden voor in de plannen, maar wel in bescheiden mate. Zo is er per jaar in ieder geval een lichte stijging te zien in het aantal podia dat de omstandigheden waaronder de toeschouwer de voorstelling beleeft wil optimaliseren (van 38,3% in 2002 tot 48,1% in 2006). Dit doel is erg breed en zowel op meer inhoudelijke als op randaspecten gericht: zo doelt de een bijvoorbeeld op het verbeteren van de parkeergelegenheid, de ander op het organiseren van thema-avonden rond de voorstelling, wenst de een een betere informatievoorziening via het internet te bewerkstelligen en de ander meer te doen met meet&greet-initiatieven. Toch hebben de meeste podia zich beperkt tot doelen die geformuleerd zijn vanuit de artistieke kern. Dat is op zijn minst opmerkelijk te noemen: enerzijds vanwege de mediërende rol die podia per definitie vervullen, anderzijds vanwege het feit dat het FPPM niet alleen het toetsingscriterium hanteert dat aanvragers “een bijdrage leveren aan de veelzijdigheid van de programmering van podiumkunsten in Nederland”, maar ook eist dat met het project een bijdrage geleverd wordt

⁵⁴² Dossier RFC062.006.

aan het “bevorderen van een gevarieerder of groter publieksbereik voor het podiumkunstaanbod”.⁵⁴³

§ 3.1.3 Zijn er tekenen zichtbaar van institutionalisering van marketing in de podiumkunsten?

Halverwege de jaren '90 begonnen steeds meer vooraanstaande marketeers bijdragen te leveren aan het discours dat was ontstaan rondom kunstmarketingtheorie. Dit droeg bij aan de institutionalisering die gaande was met betrekking tot marketing in de kunstwereld.⁵⁴⁴ In eerste instantie voornamelijk in theorie, maar sinds de eeuwwisseling is deze institutionalisering ook in sterk toenemende mate zichtbaar in de praktijk.

Niet alleen de podiumkunstinstituten zelf, maar ook (en met name) de ondersteunende organisaties zijn zich sindsdien steeds intensiever gaan richten op de toepassing en integratie van marketing in de kunst- en cultuurpraktijk.⁵⁴⁵ Dit blijkt bijvoorbeeld ten eerste uit het feit dat marketingmedewerkers van kunstinstituten zich steeds vaker verenigen om ervaringen uit te wisselen. De *Associatie Culturele Marketing en Communicatie* bestaat bijvoorbeeld al sinds 1997 en vormt een “platform voor professionele senior culturele marketeers en communicatiemanagers”, dat tot doel heeft “te profiteren van elkaars expertise, specialisme en de wederzijdse netwerken”.⁵⁴⁶ Daarnaast is er het informele *Netwerk Cultuurmarketing*, dat gevormd wordt door personen die zich als zelfstandig ondernemer bezig houden met cultuurmarketing. Naast “kennisuitwisseling en deskundigheidsbevordering” staat het bespreken van “actuele kwesties die zich op het gebied van cultuurmarketing voordoen” centraal.⁵⁴⁷ Eind 2008 is via de netwerksite LinkedIn de groep *Cultuur Marketing Professionals* opgericht, omschreven als een “netwerk voor vooruitstrevende marketeers die werkzaam zijn in de culturele sector. Professionals die op een vernieuwende manier nadenken over het bereiken van geïnteresseerde bezoekers, het enthousiasmeren van potentiële bezoekers en het binden van vaste bezoekers”. Het doel van de oprichters is het creëren van een forum “waar mensen

⁵⁴³ FPPM, "Aanvraagformulier," (Den Haag: Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, 2002), 6.

⁵⁴⁴ Lee, "When Arts Met Marketing," 294.

⁵⁴⁵ Bij het lezen van deze subparagraaf dient rekening te worden gehouden met twee factoren: ten eerste wordt in de Nederlandse praktijk de bredere term 'cultuurmarketing' aanzienlijk vaker gebruikt dan 'kunstmarketing'. In de tweede plaats zijn er slechts weinig instanties die zich specifiek op de podiumkunsten richten: de meeste houden zich met meerdere kunstdisciplines bezig.

⁵⁴⁶ Website ACMC: <http://www.acmc.nl/> (geraadpleegd op 16 maart 2009).

⁵⁴⁷ Website Netwerk Cultuurmarketing: http://www.marconsult.com/netwerk_cultuurmarketing.htm (geraadpleegd op 16 maart 2009).

actief meepraten over de onderwerpen".⁵⁴⁸ Dit wordt tot nog toe echter nog slechts in beperkte mate gedaan. Volgens initiatiefneemster Hilde Smetsers wordt er nog veel te weinig kennis gedeeld. Zij merkt op dat er in de groep alleen over laagdrempelige onderwerpen gediscussieerd wordt. Zo bleek de vraag "Wat vind je van het YouTube-Symfonieorkest?" tot een relatief actieve discussie te leiden, maar wanneer de leden naar iets complexers gevraagd wordt, zoals naar hun mening over een bepaald model (in dit geval het 'open festival model'), blijven de reacties uit.

In de tweede plaats geeft ook de toename van het aantal kunstmarketingexperts, -consultants en adviesbureaus aan dat er sprake is van een groeiende professionalisering in de kunstmarketingsector. Behalve kleine zelfstandige ondernemers is er ook een aantal grotere bureaus actief. Het *Bureau Promotie Podiumkunsten* bijvoorbeeld, een stichting die sinds 2001 "tot doel heeft de podiumkunsten in Nederland voor een zo groot en breed mogelijk publiek toegankelijk te maken", vervult een belangrijke rol omdat het de enige stichting is die zich in het werkveld van de podiumkunsten "exclusief met de marketing bezighoudt, voorrang geeft aan de collectieve aanpak en met zowel podia als producenten binnen alle genres werkt".⁵⁴⁹ In mindere mate dragen instellingen als *Cultuur & Ondernemen* (in 2010 ontstaan uit een fusie van *Kunstenaars&Co* en *Kunst & Zaken*) bij aan het vergroten van het draagvlak voor marketing in de kunstwereld, door relevante trainingsprogramma's aan te bieden. Deze organisatie "ondersteunt en begeleidt kunstenaars, creatieven en culturele organisaties bij het zakelijk optimaal benutten van hun creatieve kapitaal" en spant zich in om hen "te professionaliseren en economisch zelfstandig te maken". Op die manier wenst de organisatie het ondernemerschap in de creatieve sector te stimuleren en kunstenaars en culturele instellingen in een financieel onafhankelijker positie te brengen. Een belangrijke strategie daarbij is het in contact brengen van kunstenaars met bedrijven en maatschappelijke organisaties.⁵⁵⁰ Met betrekking tot marketing biedt de organisatie praktische trainingen aan met titels als *Webpresence & Social*

⁵⁴⁸ Website LinkedIn Cultuurmarketing Professionals: http://www.linkedin.com/groups?home=&gid=1271047&trk=anet_ug_hm&goback=.anh_1271047 (geraadpleegd 16 maart 2009) en website WeCross <http://www.wecross.nl/> (geraadpleegd 16 maart 2009).

⁵⁴⁹ Website Bureau Promotie Podiumkunsten: <http://www.promotiepodiumkunsten.nl/> (geraadpleegd op 16 maart 2009).

⁵⁵⁰ Website Cultuur & Ondernemen <http://www.cultuur-ondernemen.nl/algemeen/wat-doen-wij> (geraadpleegd op 7 februari 2011); "Wij Helpen Startende Kunstenaars Met Ondernemen," *INSPR*, september 2008, 50."

*Media, Personal Marketing, Commercieel Worden En Jezelf Blijven, Strategisch Relatiemanagement en Profileren, Positioneren en Exponeren.*⁵⁵¹

Een derde teken van institutionalisering van kunstmarketing in Nederland is het feit dat het scala aan opleidingsmogelijkheden op dit gebied de laatste jaren gegroeid is – zowel in het hoger onderwijs als in de vorm van meer praktische trainingen, cursussen en workshops. Op universitair niveau bieden de universiteiten van Groningen, Utrecht, Rotterdam, Tilburg, Maastricht en Amsterdam (VU) alle minstens één kunstmarketingvak aan – meestal als onderdeel van een master Kunstbeleid en Management. De Hogeschool voor de Kunsten Utrecht is de enige HBO-opleiding die expliciet aandacht besteedt aan kunstmarketing (in het programma Bachelor of Art and Economics). Meer toegankelijk vanuit de praktijk zijn de door en voor het veld georganiseerde trainingen en workshops, zoals die van Cultuur & Ondernemen.

Ten vierde is er de opkomst van congressen met aan kunstmarketing gerelateerde thema's. Al langer organiseerde de VSCD een jaarlijks congres, waarbinnen het onderwerp 'publiek' een steeds belangrijker rol is gaan spelen. Het *Bureau Promotie Podiumkunsten* introduceerde in 2009 de 'Marketingdag voor de Podiumkunsten', een jaarlijks congres dat feitelijk de opvolger is van de reeds 25 jaar bestaande 'Publiciteitsbeurs'. Tijdens deze dag staat "het elkaar ontmoeten en netwerken en de inhoudelijke marketing vakkennis" centraal.⁵⁵²

Ook de organisatie *EM-Cultuur* met haar (digitale) vakblad *MM-nieuws* een belangrijke partij in de verspreiding van kennis over kunst- en cultuurmarketing. Dit blad biedt "collectieve oplossingen voor management-, marketing-, communicatie- en promotie-professionals in de kunsten, cultuur, creatieve industrie en vrijetijdssector", en stelt ontwikkelingen, trends en praktijkcases op dit gebied aan de orde.⁵⁵³ De organisatie *Matching Cultuur & Economie* is inmiddels niet meer actief, maar heeft in 2007, 2008 en 2009 drie maal een 'Jaarcongres Matching Cultuur & Economie' georganiseerd, over "kruisbestuiving tussen economie, cultuur en creativiteit".⁵⁵⁴ Deze organisatie heeft tevens tot en met 2009 een gratis magazine en jaarboek uitgebracht, dat inging op mogelijkheden voor samenwerking tussen de culturele sector en het bedrijfsleven, en inzicht bood in de mogelijke geld- en kennisstromen tussen deze

⁵⁵¹ Website Cultuur & Ondernemen <http://www.cultuur-ondernemen.nl/algemeen/trainingen> (geraadpleegd op 7 februari 2011).

⁵⁵² <http://www.promotiepodiumkunsten.nl/Content.aspx?id=188> (geraadpleegd 16 maart 2009).

⁵⁵³ Website EM-cultuur: <http://www.em-cultuur.nl/> ; website MM-nieuws: <http://www.mmnieuws.nl/> (beide geraadpleegd op 16 maart 2009).

⁵⁵⁴ <http://www.matchingmagazine.nl/congres/programma.php> (geraadpleegd 16 maart 2009).

sectoren. Behalve de tijdschriften van MM Nieuws en Matching zijn de laatste jaren ook verschillende hand- en studieboeken verschenen (van onder anderen Miranda Boorsma, Ruurd Mulder en Dirk Noordman).

De ontwikkelingen van de laatste jaren die betrekking hebben op de oprichting van verenigingen en forums waarin het delen van kennis over kunst- en cultuurmarketing centraal staat, de toename van het aantal kunstmarketingexperts, -consultants en adviesbureaus, de groeiende populariteit van opleidingen en cursussen op het gebied van kunstmarketing, de opkomst van specifiek op dit onderwerp gerichte congressen en de uitgave van tijdschriften en handboeken geven aan dat er sprake is van een groeiende professionalisering en institutionalisering in het kunstmarketingveld.

Net als in de theorie lijkt het principe van marketing dus wel degelijk steeds verder door te dringen tot het organisatieniveau van podia en festivals. Marketing behoort inmiddels in het geval van de grote theaters tot de standaardprocedures en ook bij de kleinere podia is de acceptatie en integratie van marketing een stijgende lijn waar te nemen. Daarnaast bevat de missie van de podia in toenemende mate publieksgerichte elementen en tot slot is er duidelijk sprake van een groeiende institutionalisering en professionalisering van de kunstmarketing. Of de uitwerking ervan op strategisch niveau net zo veelbelovend is, komt in de volgende paragraaf aan de orde.

§ 3.2 Marketing op strategisch niveau

In hoofdstuk 4 (§ 4) werd beschreven hoe marketing in de literatuur in toenemende mate als vast onderdeel van de kunstorganisatie beschouwd werd. In de theorie leidde dit er tevens toe dat de op organisatieniveau geformuleerde concepten steeds vaker en uitvoeriger uitgewerkt werden op strategisch niveau – enerzijds op het punt van de segmentatiebeslissing en de daarmee samenhangende specifieke keuze voor doelgroepen, anderzijds met betrekking tot het verdedigbaar concurrentievoordeel van het product of het merk en de positionering daarvan.⁵⁵⁵

In deze paragraaf zijn de resultaten weergegeven met betrekking tot de vraag in hoeverre marketing in de Nederlandse podiumkunstenpraktijk op strategisch niveau functioneert.

⁵⁵⁵ Karel Jan Alsem and E. J. Kostelijk, "Strategische Marketingplanning : Theorie, Technieken En Toepassingen," (Groningen: Wolters-Noordhoff, 2001), 15.

§ 3.2.1 Heeft de organisatie een marketingafdeling?

De geleidelijke erkenning van het nut van marketing voor de podiumkunstsector leidde tot de toevoeging van marketingafdelingen aan organisaties. Tot halverwege de jaren '90 werd aan deze afdelingen echter nog een lage status toegekend en verrichtten zij vooral taken op instrumentniveau.⁵⁵⁶ Hoewel in de theorie al uitgebreide modellen voor het functioneren van marketingafdelingen zijn verschenen, en ook de instellingen op basis van de analyse steeds vaker over een eigen marketingafdeling lijken te beschikken, blijkt de nadruk bij de onderzochte podia toch nog altijd te liggen op tactische activiteiten. Wel zeiden 112 van de 293 (38,2%) podia in hun subsidieaanvraag expliciet van plan te zijn verder te investeren in de marketingafdeling, met name door voor extra personeel te zorgen (64 instellingen wilden een stagiaire aannemen, 53 podia zagen mogelijkheden in het inschakelen van externe specialisten op freelance basis), maar daarnaast formuleerden 49 organisaties ook het plan meer budget voor marketingactiviteiten vrij te maken.⁵⁵⁷ Op papier klinkt dit als een gunstige ontwikkeling, maar in werkelijkheid blijkt er weinig van terecht te komen: slechts de helft van de instellingen met het plan te investeren in de marketingafdeling heeft dit daadwerkelijk in praktijk gebracht. *Septemberkoninkjes* is een van de projecten die op dit gebied wel een positief resultaat behaald heeft: "de financiële armslag [maakte het] mogelijk [...] om marketing en publiciteit op een professioneel en verantwoord niveau te laten functioneren. De bezoekersaantallen ondersteunen deze stelling (3000 begroot, ruim 3900 gekomen)".⁵⁵⁸ Het *Rosie Lee Roots Festival* laat het tegenovergestelde zien door uiteindelijk te besluiten van de ingediende plannen af te zien, en 15% van het voor marketing gereserveerde budget extra te investeren in de productie. De marketingactiviteiten bleven beperkt tot de inzet van standaard tactische instrumenten als posters, mailings, advertenties, persberichten en *free publicity* op de radio.⁵⁵⁹ Dergelijke situaties komen veelvuldig voor; vooral bij de kleinere organisaties zit weinig beweging in de aard van de werkzaamheden die aan de marketingafdelingen worden toebedeeld, waardoor deze op hetzelfde (tactische) niveau en nog altijd verre van optimaal blijven werken. Op de wijze waarop deze afdelingen daadwerkelijk functioneren, wordt in § 3.2.2 ingegaan.

De analyse levert een drietal terugkerende problemen op met betrekking tot de werking van marketingafdelingen in de praktijk. Een eerste wordt gevormd door het feit dat zij

⁵⁵⁶ Kolb, *Marketing Cultural Organisations*, 15, Rentschler, "The Age of Discovery," 8.

⁵⁵⁷ Joostens, "De Stimuleringsregelingen Van Het Fppm in De Praktijk (2004-2006)," 99.

⁵⁵⁸ Dossier PPM036.020.

⁵⁵⁹ Dossier RFC062.005.

toch in veel gevallen een te beperkte personele bezetting hebben om daadwerkelijk effectief te kunnen zijn: er zijn voor marketing over het algemeen relatief weinig fte's beschikbaar – wat niet zelden betekent dat de marketingafdeling uit slechts één persoon bestaat (vaak met een parttime functie), of dat personeel met een andere hoofdfunctie de marketing 'erbij' doet. Dit geldt hoofdzakelijk voor de kleine podia (die het fonds definieert als podia met een maximale capaciteit van 300 stoelen, waarbij de organisatie merendeels uit vrijwilligers bestaat, eventueel onder leiding van een staf met enkele betaalde krachten), maar speelt ook bij ruim een derde van de middelgrote podia (met een capaciteit van 300-1000 stoelen). Ten tweede blijkt de benodigde kennis van zaken opvallend vaak te ontbreken – uit gesprekken met marketingmedewerkers komt geregeld naar voren dat zij niet beschikken over enige marketingachtergrond of –opleiding. Omdat er meestal veel werk verricht moet worden in weinig tijd, lukt het hen ook niet of nauwelijks om nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied bij te houden. Evenementen als de jaarlijks georganiseerde Marketingdag voor de Podiumkunsten blijken zeldzame gelegenheden te zijn waar zij met nieuwe mogelijkheden in aanraking komen. Omdat deze echter in de meeste gevallen niet direct implementeerbaar zijn, blijven de ideeën vaak op de plank liggen. Er is geen tijd om ze uit te werken tot een nieuwe strategie.

Deze gang van zaken komt de efficiëntie van de afdeling niet ten goede: men blijft steken op het niveau van de promotiemiddelen (in 2002 87,0% van de aanvragers, in 2006 nog 71,8%) en kiest daarbij over het algemeen voor de bekende weg van adverteren en posters ophangen. Dat deze instrumenten, wanneer zij zonder duidelijk strategisch doel worden ingezet, hoogstwaarschijnlijk veel meer kosten dan opleveren vormt een derde probleem en lijkt nog niet tot de sector doorgedrongen. Het beschikbare budget, dat door zijn in de podiumkunsten doorgaans beperkte omvang een problematische factor vormt, wordt op die manier weinig efficiënt besteed.

Toch zijn er wel aanwijzingen dat marketingactiviteiten steeds serieuzer genomen worden door de organisaties. Zo is bijvoorbeeld in § 3.1.1 reeds gesteld dat de door instellingen bij het FPPM ingediende marketingplannen met de jaren steeds completer en professioneler zijn geworden (hoewel daarbij opgemerkt dient te worden dat de uitvoering ervan nog veel te wensen overlaat). Daarnaast is door de podia steeds vaker een beroep gedaan op de (betaalbare) diensten van eerder genoemde organisaties als Cultuur & Ondernemen (voorheen Kunst & Zaken en Kunstenaars & Co). Het Expertprogramma is hiervan een goed voorbeeld: dit

programma brengt culturele instellingen in contact met in kunst en cultuur geïnteresseerde professionals uit het bedrijfsleven, die vervolgens op vrijwillige basis als adviseur optreden.⁵⁶⁰

§ 3.2.2 Welke strategische keuzes maakt de marketingafdeling?

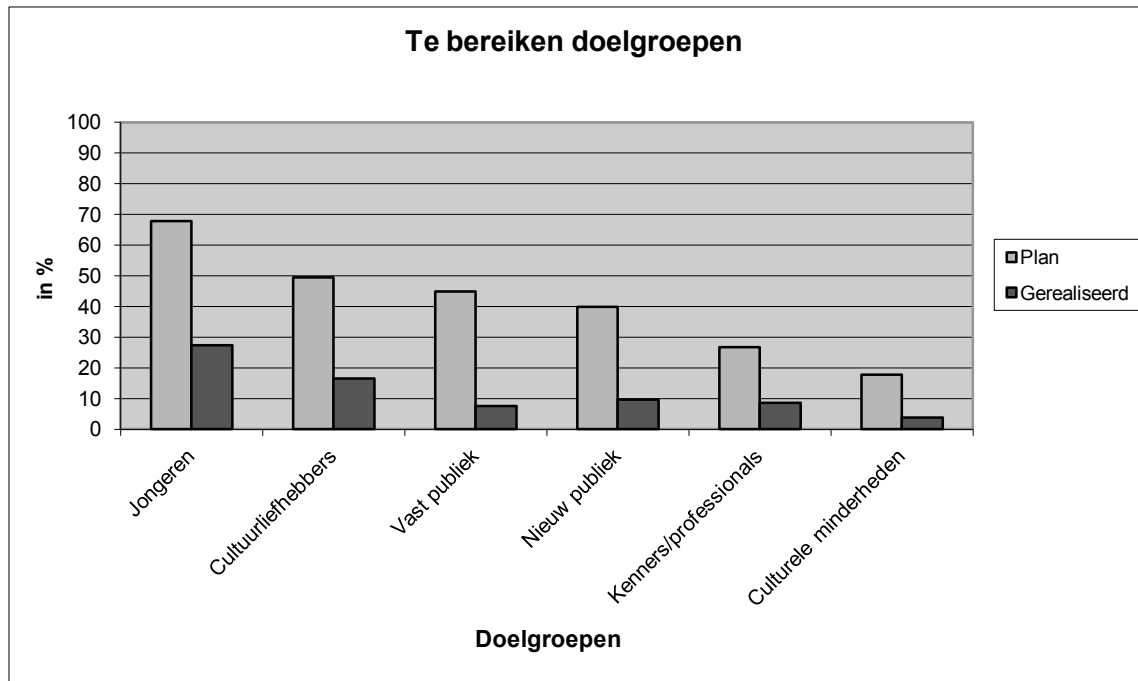
Uit het bovenstaande bleek dat podiumkunstmarketing in de praktijk langzaam maar zeker een plaats verwerft op organisatieniveau en dat er in toenemende mate aan publieksbereik gerelateerde doelen worden geformuleerd. Een voor de hand liggende volgende stap zou het vertalen van de gestelde doelen naar strategieën zijn. In de theorie van de laatste vijftien jaar is dat veelvuldig gebeurd: het aantal kunstmarketingartikelen dat geschreven is op basis van strategische uitgangspunten, is sinds het begin van de *Discovery Period* (halverwege de jaren '90) explosief gestegen. Om duidelijkheid te verkrijgen over de mate waarin deze ontwikkeling terug te zien is in de praktijk van marketingafdelingen, is in het onderzoeksmateriaal geïnventariseerd in hoeverre de door podia beschreven marketingplannen strategische elementen bevatten. Daartoe worden bijvoorbeeld plannen gerekend met betrekking tot de segmentatiebeslissing en de daarmee samenhangende specifieke keuze voor doelgroepen, maar ook om de marktpositie structureel te verbeteren, het positionerings- en merkenbeleid te optimaliseren, de klanttevredenheid en de omzet structureel te verbeteren, de juiste product-markt-distributie-combinaties te maken en deze op de juiste manier te benaderen. In de podiumkunstensector blijkt dan nauwelijks op strategisch niveau over marketing nagedacht te worden. Hooguit de doelgroepen, de wijze waarop podia zich onderscheiden op de markt (het verdedigbaar concurrentievoordeel) en de positionering komen in enkele aanvragen aan de orde.

De segmentatiebeslissing en de daarmee samenhangende specifieke keuze voor doelgroepen

Segmentatie, voor organisaties essentieel geacht om groepen zo effectief mogelijk te kunnen benaderen door hun relevante aanbiedingen en waardenproposities te doen, blijkt in de praktijk slechts in bescheiden mate plaats te vinden. Van de onderzochte projectaanvragen bevatte nog niet de helft het voornemen de markt te segmenteren. Ook op de bijbehorende keuze voor geschikte doelgroepen is in de aanvragen opvallend weinig ingegaan. Bijna een derde van de podia blijkt zich niet bezig te houden met de vraag op welke publieksgroepen het

⁵⁶⁰ Kunst&Zaken, "Brochure K & Z Expertprogramma," ed. Stichting Kunst & Zaken (Rotterdam: Stichting Kunst & Zaken, 2008), 3.

desbetreffende project gericht zou moeten zijn. Het deel dat wel doelgroepen heeft opgegeven, beargumenteert de gemaakte keuzes over het algemeen echter niet of nauwelijks. Ook het feit dat in de ingediende verantwoordingen erg vaak evaluaties van het gevoerde doelgroepbeleid ontbreken, wijst erop dat de selectie van beoogde publieksgroepen geen prioriteit heeft bij de podia. Dit alles leidt ertoe dat er geen betrouwbare conclusies kunnen worden getrokken ten aanzien van het daadwerkelijk bereiken van de geformuleerde doelgroepen, zoals de onderstaande figuur illustreert.



Figuur 5.3. De meest genoemde doelgroepen van podia en festivalorganisaties in 2002-2006 en de mate waarin deze daadwerkelijk bereikt zijn.

Er is weinig variatie in de door de instellingen geformuleerde doelgroepen: in de aanvragen werd vooral de moeilijk te bereiken groep 'jongeren' (meestal niet nader gespecificeerd) vaak aangetroffen, gevolgd door de evenmin uitgewerkte groep 'cultuurliefhebbers'. Een derde relatief vaak genoemde doelgroep is het 'vaste publiek', afkomstig uit ofwel de achterban van de aanvrager, of die van de organisaties waarmee samengewerkt werd. Daarbij bleef onduidelijk of de instellingen daadwerkelijk méér vast publiek aan zich wilden te binden, of dat zij een sterkere band wilden creëren met het al eerder opgebouwde vaste publiek. De vierde regelmatig geformuleerde doelgroep werd gevormd door 'nieuw publiek'. Deze vier belangrijkste doelgroepen werden in de dossiers over het algemeen niet uitgewerkt en tevens is onduidelijk gebleven of zij daadwerkelijk met het project bereikt zijn. Ook Noordman (2007) stelt dat de

meeste podia hun bezoekers “niet verder [wensen] te differentiëren dan in jeugd en volwassenen.”⁵⁶¹

Er wordt door de instellingen duidelijk weinig aandacht besteed aan de belangrijke rol die zorgvuldige selectie van publieksgroepen kan vervullen. Niet alleen blijft de vraag uit welke groepen het publiek *zou moeten* bestaan veelal onbeantwoord, maar ook ontbreekt het instellingen vaak aan achtergrondkennis van het *bestaande* publiek. Dit laatste wordt onder andere veroorzaakt door een gebrek aan gedegen evaluatiemethoden en -momenten. Ter illustratie: in de verantwoordingen van de projecten maken instellingen regelmatig gebruik van ongefundeerde argumenten om aan te geven dat zij hun doelgroep bereikt hebben. Festival *De Gelderse Muziekzomer*, dat meer jongeren wilde bereiken, geeft hiervan een mooi voorbeeld: “[...] Was het waar of alleen maar suggestie dat er die avond minder grijze en kalende hoofden te zien waren?”.⁵⁶²

De achtergronden van de bezoekers van het project zijn slechts in zeer weinig gevallen in kaart gebracht, terwijl het voor de podia juist van grote waarde zou kunnen zijn om over dergelijke publieksgegevens te beschikken – zeker in het kader van het opzetten van het voor een effectieve marketing noodzakelijke doelgroepbeleid.

Het verdedigbaar concurrentievoordeel van het product of het merk en de positionering

Noordman (2007) stelt dat een podium in eerste instantie de concurrentie aangaat met het avondje thuis, omdat voorstellingen nu eenmaal over het algemeen ‘s avonds bezocht kunnen worden. Het programma, de bijzondere sfeer en de gastvrijheid zijn eigenschappen waarmee een podium een aantrekkelijk alternatief kan bieden. In dit opzicht ondervindt het echter concurrentie van alle andere uitgaansgelegenheden.⁵⁶³ Zoals blijkt uit de analyse, zijn de onderzochte podia echter niet zozeer gericht op het veiligstellen of verbeteren van hun positie ten opzichte van deze uitgaansgelegenheden. Tussen podia onderling is van actieve concurrentie ook weinig sprake, onder andere door hun publieke functie die ligt in het bedienen van een bepaalde regio. De door podia gemaakte keuzes met betrekking tot het geboden programma komen dus niet zozeer voort uit een actieve concurrentiestrijd, maar zijn vooral gebaseerd op intrinsieke motieven – het is vooral van belang dat het aanbod aansluit bij hun eigen artistieke missie. De omgeving en ook het publiek komen op een tweede plaats. Dat podia

⁵⁶¹ Noordman, *Cultuurmarketing*, 116.

⁵⁶² Dossier RFC061.027.

⁵⁶³ Noordman, *Cultuurmarketing*, 134.

zich wel degelijk van elkaar onderscheiden, enerzijds door deze individuele programmeringskeuzes om tot een kwalitatief hoogstaand, uniek aanbod te komen en anderzijds door de organisatie van bepaalde randactiviteiten om het artistieke kernproduct heen, lijkt meer een bijkomend gevolg dan een expliciet doel te zijn. Hierdoor komen ook termen als 'concurrentievoordelen', 'differentiatie' en ook 'kostenleiderschap' over het algemeen nauwelijks voor in de geanalyseerde marketingplannen.

Aan 'positionering' en 'branding' gerelateerde zaken worden daarentegen wel steeds vaker genoemd in de dossiers. De termen zelf zijn relatief zeldzaam, maar 65,2% van de podia en festivalorganisaties spreekt van bijvoorbeeld het 'op de kaart zetten' van het project of de organisatie (*Karnatic Lab* 2005, *Dansweek* 2005), van het project als merk in de markt zetten' (*Gelderse Muziek Zomer* 2005) of van het willen opbouwen van 'een grotere naamsbekendheid' (*Rosie Lee Roots* 2006).⁵⁶⁴ Noordman (2007) wijst erop dat dit voor podia niet eenvoudig is, omdat zij "gewoonlijk geen sterke merken" zijn, omdat de meeste "verstoken zijn van eigenschappen die aan de naam merkwaarde kunnen geven. Ze kennen gewoonlijk geen opmerkelijke geschiedenis, hebben zich geen specifieke competenties eigen gemaakt, verschillen niet van andere podia, en daarbij is hun ideale klant niet duidelijk". Ook het wisselende programma zorgt er volgens de auteur voor dat er geen krachtig merk ontstaat.⁵⁶⁵ De organisatie van het *Terra Festival* stelt over onvoldoende budget te beschikken om grote namen te programmeren, en is zich ervan bewust dat dit niet bijdraagt aan de directe aantrekkingskracht die het festival uitoefent op potentieel publiek. De organisatie speelt hierop in door het festival juist te positioneren als een "toegankelijk sfeerevenement voor een breed publiek. [...] Het algemene gevoel moet worden: naar *Terra* wil je toe, ongeacht wat er aan artiesten speelt. Bij *Terra* ga je weg met het gevoel dat je mooie dingen hebt gezien en gehoord."⁵⁶⁶ Een dergelijke toelichting van de gewenste positionering bleek in de onderzochte dossiers zeldzaam: de meeste uitspraken op dit gebied zijn niet onderbouwd.

Wezenlijk belangrijker dan het nastreven van concurrentievoordelen blijkt voor podia het realiseren van samenwerkingsverbanden te zijn. Dit is niet verrassend: het initiëren van samenwerking met andere partijen uit het veld was een expliciete eis van het FPPM om voor subsidie in aanmerking te komen. In de onderzochte periode is in het kader van de PPM-regeling

⁵⁶⁴ Dossiers PPM051.098, PPM051.106, RFC061.027, RFC062.005.

⁵⁶⁵ Noordman, *Cultuurmarketing*, 125, 33.

⁵⁶⁶ Dossier RFC061.098.

door maar liefst 95 (oftewel 80,5%) van de 118 podia gebruik gemaakt van samenwerking tussen verschillende podia of tussen een podium en een producent.⁵⁶⁷ De motieven die aan deze samenwerkingsverbanden ten grondslag liggen bleken per project verschillend, maar de meest voorkomende werden in het leven geroepen op het gebied van de programmering (78 van de 95 podia), de marketing en publiciteit (64 podia), algemene organisatorische aspecten van het project (55 podia) en de spreiding van risico en kosten (41 podia). Het uitwisselen van expertise is bij alle punten van essentieel belang.

Samenwerking omwille van de programmering, ten eerste, wordt toegepast in verschillende vormen. Enerzijds zien podia door samen te werken mogelijkheden om een artistiek interessantere programmering te bewerkstelligen dan zij afzonderlijk van elkaar zouden kunnen aanbieden. Het kunnen programmeren van een uitgebreider of andersoortig aanbod is een veelgenoemd motief (71,7%), net als het kunnen investeren in vernieuwing en experiment (58,5%). De organisatie van *Muziek In Musea* ziet bijvoorbeeld door samenwerking “een samenhangend, kwalitatief beter en groter aanbod van concerten hedendaagse klassieke en geïmproviseerde muziek voor het publiek” ontstaan. Het *Karnatic Lab Festival* zorgt dat de eigen programmering aansluit bij gangbare programmering van de zalen waarmee het samenwerkt “maar vooral een toevoeging is”.⁵⁶⁸ Anderzijds zeggen podia in hun aanvraag met name met andere podia te willen samenwerken om de programmering onderling zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen, opdat het publieksbereik voor ieder zo effectief mogelijk kan verlopen (38,0%). Gezamenlijke expertise op het gebied van de programmering komt bijvoorbeeld tot uiting bij het Utrechts podium Tivoli, dat in het kader van gothic-festival *Summer Darkness* gebruik maakt van de ervaring van partner Mojo in het “boeken van acts in dit specifieke genre”.⁵⁶⁹

Samenwerking met betrekking tot marketing en publiciteit, in de tweede plaats, komt tot uiting in het uitwisselen van relevante ervaring en expertise (26,7%), het bundelen van adressenbestanden (21,7%), het delen van communicatiemiddelen en netwerk (17,7%) en het

⁵⁶⁷ Aan de instellingen die subsidie hebben ontvangen in het kader van de Festivalregeling werd door het FPPM geen eisen gesteld op het gebied van samenwerking, waardoor er te weinig relevante data beschikbaar zijn om uitspraken te doen over de door festivalorganisaties gevoerde samenwerking.

⁵⁶⁸ Dossiers PPM051.105, PPM051.098

⁵⁶⁹ Summer Darkness PPM053.013

voeren van een gezamenlijke publiekswerving (15,2%).⁵⁷⁰ De derde vorm van samenwerking vindt plaats op het gebied van de organisatie van het project en krijgt meestal gestalte in het door de partners beschikbaar stellen van zalen, logistieke zaken, technische faciliteiten, of het verzorgen van een deel van de kaartverkoop. Ook het beschikbaar stellen van personeel – “eenieder levert naar vermogen menskracht”, zoals Theater Kikker het verwoordt – komt veelvuldig voor en dat geldt tevens voor (wederom) het gebruik maken van elkaars expertise, zoals ook Podium Mozaïek: “De expertise en artistieke kracht die de partners hebben ontwikkeld in het werken met en voor jongeren zijn onmisbaar in de eerste fase van het bestaan van Podium Mozaïek. Zij geven mede inhoud aan de opzet ervan”.⁵⁷¹ Organisatorische samenwerking betekent volgens dit podium ten slotte ook dat er regelmatig overleg plaatsvindt tussen de partners. “[...] elk kwartaal [wordt] een bijeenkomst georganiseerd waarbij alle samenwerkingspartners aanwezig zijn, om te evalueren en tot afstemming te komen.” De vierde en laatst onderscheiden vorm van samenwerking is van financiële aard en betreft hoofdzakelijk aan de spreiding van risico en kosten gerelateerde activiteiten, die in de onderzochte plannen in uiteenlopende bewoordingen voorkomen: zo zijn de formuleringen van de organisatie van *Muziek in Musea*, die door samenwerking mogelijkheden ziet om “duurdere – niet individueel te bekostigen – producties die een verbreding van het programma bewerkstelligen” te programmeren en een “kostenbesparende, efficiëntere en effectievere organisatie van het aanbod” te bereiken, van meer abstracte aard, terwijl er ook verschillende concrete voorbeelden genoemd worden als “De concertorganisatoren betalen € 50,- als bijdrage aan de te maken algemene kosten en € 20,- voor de huur van een kraampje” (project *Dag van de Kamermuziek*).⁵⁷²

Hoewel de genoemde samenwerkingsverbanden in een aantal gevallen daadwerkelijk positieve effecten hadden op de veelzijdigheid van de programma’s, de toegankelijkheid ervan en de schaal waarop vernieuwende initiatieven werden uitgevoerd, blijken de voornemens die op dit gebied zijn gemaakt in meer dan de helft van de gevallen (55,7%) een lege huls, waarbij het samenwerkingsverband alleen op papier van de grond kwam.

⁵⁷⁰ O.a. ‘Dag van de Kamermuziek’ (PPM054.004); ‘Karnatic Lab’ (PPM051.098), ‘Summer Darkness’ (PPM053.013), ‘Utrechts Amersfoorts Jeugdtheaterplan’ (PPM053.009) en ‘Muziek in Musea’ (PPM051.105).

⁵⁷¹ Dossiers PPM053.009, PPM052.011.

⁵⁷² Dossiers PPM051.105; PPM054.004.

§ 3.3 Marketing op instrumentniveau

In hoofdstuk 4 werd geconstateerd dat de eerste sporen die het verschijnsel marketing in het domein van de kunsten achterliet, vooral zichtbaar waren op instrumentniveau. Marketing werd gezien als een verzameling technieken om de sociale samenstelling van het kunstpubliek te verbreden en de kaartverkoop te doen toenemen. Deze activiteiten waren hoofdzakelijk van promotionele aard en hadden een beperkt bereik. Hoewel de theorie zich in relatief korte tijd sterk ontwikkeld heeft en marketing nu op organisatieniveau plaatst, lijkt er sinds de jaren '80 in de Nederlandse praktijk schrikbarend weinig veranderd. Nog altijd gaat de aandacht van de podia voornamelijk uit naar de promotie. In deze subparagraaf wordt ingegaan op de wijze waarop een aantal elementen uit de marketingmix tussen 2002 en 2007 uitgewerkt werd in de marketingplannen van de Nederlandse podia. Respectievelijk komen product, prijs, plaats en promotie aan de orde.

§ 3.3.1 Welke keuzes worden gemaakt met betrekking tot het product?

Zoals bleek uit het vorige hoofdstuk, wordt in de kunsten op een heel andere manier omgegaan met het 'product' dan in veel andere sectoren. Waar het in veel organisaties gebruikelijk is om het product vorm te geven aan de hand van de wensen en behoeften van de gebruiker, ligt dat in de kunsten anders. In ieder geval de artistieke kern blijft meestal (zeker bij de meer uitdagende kunstvormen) buiten het bereik van de marketingafdeling, en komt autonoom tot stand. Wel wordt, zoals in § 2.2 werd opgemerkt, regelmatig gewerkt met de uitgebreide dienstdefinitie en stemt zij niet de kern, maar wel de omringende productlagen af op de (veronderstelde) wensen van het publiek. Daarbij denken de podia bijvoorbeeld aan het thematisch inrichten van de zaal of het gebouw (basisbeleving), het op de juiste wijze verschaffen van informatie of het gebruik van *social media* (uitgebreide beleving). Op de uitgebreide beleving in ruime zin, die contextuele factoren (als recensies in de pers en imago) omvat, heeft het podium slechts beperkte invloed.

§ 3.3.2 Welke keuzes worden gemaakt met betrekking tot de prijs?

De mate waarin gebruik gemaakt wordt van prijs als marketinginstrument is in de Nederlandse podiumkunsten gering: Mulder (2008) noemt haar "het meest onderschatte

marketinginstrument”.⁵⁷³ De belangrijkste kenmerken van het instrument ‘prijs’ zijn de flexibiliteit ervan en het feit dat dit het enige instrument is dat voor inkomen zorgt. Normaliter werkt het als volgt: als de kostprijs van een dienst of product gedekt wordt door de verkoopprijs en er voldoende diensten of producten worden afgenomen, zal er geen sprake zijn van verlies. Als er winst wordt gemaakt, is het bestaan van de organisatie gewaarborgd. Voor kunstinstellingen is de relevantie van het instrument echter minder groot dan voor commerciële bedrijven: het inkomen van kunstorganisaties komt namelijk meestal slechts gedeeltelijk voort uit de verkoop van producten en diensten. De kostprijs is in de podiumkunsten immers relatief hoog en de zalen zitten zelden vol. In financieel opzicht spelen daarom andere bronnen als subsidies, sponsors, fondsen en donateurs vaak een belangrijker rol.⁵⁷⁴

Deels om die reden is in de podiumkunstensector niet zozeer sprake van een eenduidig prijsbeleid. Podia baseren de prijs van hun voorstellingen hoofdzakelijk op de prijzen die door andere podia gehanteerd worden, maar maken geen expliciete prijsafspraken met elkaar. Deze werkwijze zorgt ervoor dat prijsstijgingen in de podiumkunsten voorzichtig en langzaam tot stand komen.⁵⁷⁵ Overigens bieden veel van de onderzochte organisaties hun projecten het liefst gratis of zo goedkoop mogelijk aan omdat zij verwachten op die manier zoveel mogelijk bezoekers te trekken (dit geldt overigens aanzienlijk meer voor festivalorganisaties (50,0%) dan voor podia (28,8%)). Zo stelt het Groninger Overleg Kamermuziek: “Om de *Dag van de Kamermuziek* zo toegankelijk mogelijk te maken zal de toegangsprijs slechts € 5,- bedragen. De *Dag van de Kamermuziek* is een evenement zonder winst oogmerk en is uitsluitend bedoeld om zoveel mogelijk mensen te laten kennismaken met de podia en de musici.” De organisatie van het *Terra Festival* wil een publiek bereiken dat “nog een drempel moet nemen om een wereldmuziekevenement te bezoeken.” Door de toegang gratis te maken “worden belangrijke obstakels voor een nieuw en nog aarzelend publiek weggenomen en worden belangrijke voorwaarden gecreëerd voor een groeiend publiek”, zo meent de organisatie.⁵⁷⁶ Of dat werkelijk zo is, is maar zeer de vraag: van de 43 organisaties die geen entreprijzen hanteerden, was slechts 37,2% tevreden over het aantal bezoekers.

In de praktijk bleek het hanteren van lage prijzen echter niet automatisch te leiden tot een hoger bezoekersaantal – hetgeen wordt bevestigd door Noordman (2007), die stelt dat er

⁵⁷³ Mulder, *De Kunst Van Cultuurmarketing*, 177.

⁵⁷⁴ Ibid., 208.

⁵⁷⁵ Noordman, *Cultuurmarketing*, 184-86.

⁵⁷⁶ Dossiers PPM054.004 en RFC061.098.

bij het gratis maken van een voorstelling eerder een verschuiving in het publiek optreedt dan dat het bezoekersaantal toeneemt. Een instelling verliest volgens de auteur namelijk aan status door het aanbod gratis te maken en dat kost ook bezoekers.⁵⁷⁷ In de praktijk zijn de toegangsprijzen vooral laag bij jonge podia en festivals, in het geval van vernieuwende producties en wanneer een project een maatschappelijk doel nastreeft (zoals Podium Mozaïek, dat een “koppeling tussen kunst en maatschappij” wil zijn).⁵⁷⁸

Uit de analyse blijkt dat de podia het prijsinstrument vooral op de volgende twee verschillende manieren inzetten: enerzijds bieden zij bezoekers onder bepaalde omstandigheden een ‘kwantumkorting’, anderzijds maken zij gebruik van prijsdiscriminatie, met verschillende prijzen voor verschillende afnemersgroepen. In de categorie ‘kwantumkorting’ is door de onderzochte instellingen vooral ingezet op korting bij aanschaf van een abonnement en korting binnen een arrangement. In mindere mate werden er ook groeps- en familiekortingen gegeven. Prijsdiscriminatie wordt met name gehanteerd voor jongeren, studenten en 65 plussers en daarnaast is er een aantal voorbeelden waarin last-minute-kortingen zijn gegeven.

§ 3.3.3 Welke keuzes worden gemaakt met betrekking tot de plaats/distributie?

Podia zijn in essentie de distributeurs van de podiumkunsten. Bij distributie draait het om het samenbrengen van vraag en aanbod op het juiste moment en op de juiste plek. Volgens Mulder (2008) essentieel, want “hoe goed product en promotie ook zijn, hoe alleszins redelijk een prijs ook is, zonder adequate distributie wordt er niets verkocht.”⁵⁷⁹ Ook Noordman (2007) kent een aanzienlijk belang toe aan dit instrument: de productie vormt volgens hem slechts een deel van de totaalbelevens. De voorstelling wordt als het ware “verpakt” door de distributeurs en deze ‘verpakking’ – Noordman onderscheidt *toeristenemballage*, *educatie-emballage*, *avondje uitgaan of middag uitgaan* – is “voor de meeste bezoekers even belangrijk als de inhoud waarvan ze kunnen genieten”.⁵⁸⁰ Hierin ligt volgens de auteur de kernfunctie van de distributeurs in de culturele sector. Deze “dienen de ‘verpakking’ te ontwerpen en bieden de bezoekers die aan om hun uitgaansbelevens af te maken. De distributeur zorgt voor een

⁵⁷⁷ Noordman, *Cultuurmarketing*, 184.

⁵⁷⁸ Dossier PPM041.096.

⁵⁷⁹ Mulder, *De Kunst Van Cultuurmarketing*, 211, 36.

⁵⁸⁰ Het is de vraag of de term ‘verpakking’ wel geschikt is: zij suggereert in feite een betekenisloos omhulsel, dat aangebracht en verwijderd kan worden, zonder de eigenschappen van het verpakte te veranderen. In de podiumkunsten is dat niet mogelijk, aangezien iedere toegevoegde dienst de totale ervaring beïnvloedt.

infrastructuur en een programma voor het uitgaan; de consument maakt de uitgaansbelevens vervolgens zelf af”.⁵⁸¹ Hiertoe onderscheidt Noordman een tweetal marketinginstrumenten: het *scheppen van atmosfeer* en het *leveren van service*. Deze twee instrumenten zijn in geringe mate ook in de praktijk terug te zien (bij respectievelijk 24,0% en 20,2% van de onderzochte instellingen), hoewel er doorgaans geen theoretische redenering als die van Noordman aan ten grondslag lijkt te liggen.

Met betrekking tot het scheppen van atmosfeer, zijn door de onderzochte podia verschillende mogelijkheden verkend. In verreweg de meeste gevallen werden publiek en productie binnen het eigen gebouw bij elkaar gebracht, maar er zijn ook andere initiatieven gesignaleerd: met name in het geval van samenwerkingsverbanden tussen podia en producenten is te zien dat het idee het project op een bijzondere locatie uit te voeren de laatste jaren aan populariteit wint. Enkele voorbeelden hiervan: Festival *Over het IJ*, waarin door jonge theatermakers een zeecontainer-kunstroute werd opgezet langs de NDSM-werf en het Amsterdam-Noordse achterland, *StuKaFest*, waarin studentenkamers dienen als “piepkleine theaters”, *Hartstocht*, een “theatrale bustocht die de toeschouwers de omgekeerde wereld laat ervaren” in de binnenstad van Utrecht, vanuit “een geblindeerde bus met open dak” en “spiegels die op schoothoogte zijn bevestigd”, of *Camping Rotterdam*, waarbij voor de gelegenheid in het Museumpark een “knusse en gezellige familiecamping” is gecreëerd.⁵⁸² Maar ook wanneer een voorstelling ‘gewoon’ in de zaal plaatsvindt, bleek het mogelijk voor een bijzondere sfeer te zorgen. In een aantal gevallen werd de aankleding van het gebouw volledig aangepast aan het thema van de avond, zoals de organisatie van *VJ Launch* deed bij podium EKKO: “de zaal, het café en filmhuis [en] ook de omgeving en het gebouw [zijn] regelmatig projectievlak van het getoonde: denk aan gevel, gang en ramen.”⁵⁸³

Het tweede instrument, het leveren van service, is terug te zien in het optimaliseren van de omstandigheden rondom de voorstelling, bijvoorbeeld door voldoende informatie beschikbaar te stellen, door de wachttijden voor de garderobe, toilet en bar te minimaliseren, door voor voldoende parkeergelegenheid te zorgen of – indien de locatie moeilijk te bereiken is – bijvoorbeeld pendelbussen te laten rijden, door vriendelijk personeel in te roosteren etcetera.

⁵⁸¹ Noordman, *Cultuurmarketing*, 224.

⁵⁸² Dossiers RFC051.0008, RFC062.052, RFC041.032, RFC041.035.

⁵⁸³ Dossier PPM043.005.

§ 3.3.4 Welke keuzes worden gemaakt met betrekking tot promotie/communicatie?

Verreweg de meeste aandacht van de marketingafdelingen van Nederlandse podia gaat uit naar het marketinginstrument promotie. Het idee dat marketing hetzelfde is als promotie is in deze sector nog altijd dominant, zoals blijkt uit de wijze waarop de meeste podia hun marketingaanpak beschrijven in hun subsidieaanvraag bij het FPPM. Bijna alle instellingen (98,6%) hebben in het marketingplan aandacht besteed aan de promotiemiddelen waarmee zij het project onder de aandacht willen brengen, maar voor maar liefst 38,5% van hen geldt dat zij behalve deze promotiemiddelen in het plan geen marketingdoelen en –strategieën hebben opgenomen). Ook de wijze waarop dit marktinstrument wordt vormgegeven is in de loop der jaren niet veel veranderd: verreweg de meeste podia, in zowel 2002 als 2006, komen in hun marketingplannen niet verder dan welbekende, standaard promotiemiddelen. Het ophangen van posters, het uitdelen van flyers (98,6%) en het plaatsen van advertenties in kranten, uitgaansladders en/of tijdschriften (95,7%) bleken verreweg het meest gebruikt, gevolgd door het genereren van *free publicity* (87,3%) en het onderhouden van de eigen website (71,9%). Ook het verspreiden van een nieuwsbrief, een agenda of direct mail (steeds vaker digitaal) zijn veelgebruikte methoden (59,2%). Daarnaast maakt 28,4% van de instellingen gebruik van collectieve promotieactiviteiten, zoals de Uitmarkt, waar zij de mogelijkheid krijgen het publiek een ‘voorproefje’ van voorstellingen te geven en promotiemateriaal te verspreiden. Een aantal podia (17,5%) zet opvallende promotie in als promotieteam, -wagens, spandoeken et cetera. Project *Tuin der Lusten*, omschreef bijvoorbeeld plannen voor een “levend uithangbord”: “We willen de uitvoerende theatergroep vragen een karaktervolle ‘werk in uitvoering’ of annonce-installatie te plaatsen op een in het oog springende plek op de route.”⁵⁸⁴ Zelden ingezette promotiemiddelen waren onder andere het uitschrijven van een wedstrijd (bijvoorbeeld in de vorm van een prijsvraag, waarbij onder de inzenders gratis kaarten verloot werden, of – in het geval van de *Gelderse Muzieksomer* – zelfs een iPod), het versturen van persoonlijke uitnodigingen, of het ontwerpen van origineel promotiemateriaal, zoals het *Rosie Lee Roots Festival*, dat paraplu’s bedacht met de line-up erop, om potentiële bezoekers te “prikken met een kleine attentie”.⁵⁸⁵ Het actief gebruik maken van internet via populaire applicaties als Hyves, Myspace, Facebook en Twitter is de laatste jaren in opkomst, maar zoals gezegd speelde dit in

⁵⁸⁴ Dossier RFC061.014.

⁵⁸⁵ Dossier RFC062.005.

de onderzochte periode nog geen rol van betekenis. Slechts 3,4% van de onderzochte instellingen heeft uiteindelijk gebruik gemaakt van deze mogelijkheden.

De wijze waarop Nederlandse podia hun programma's over het algemeen promoten, is in de praktijk niet voldoende effectief, zoals blijkt uit het feit dat de verwachte bezoekersaantallen in bijna driekwart van de gevallen uitblijven. De standaard ingezette promotiemiddelen zijn over het algemeen tamelijk prijzig en bovendien blijft het onduidelijk in hoeverre zij de gewenste effecten teweegbrengen: ook op dit gebied ontbreekt bij vrijwel alle onderzochte podia een gedegen systeem van evaluatie en effectmeting. Doordat het gevoerde beleid niet op basis van uitkomsten van dergelijke evaluaties kan worden bijgesteld, wordt het realiseren van een grotere efficiëntie en effectiviteit verhinderd. Instellingen lijken mede hierdoor ook niet snel geneigd iets nieuws te proberen: er is immers geen vergelijkingsmateriaal aan de hand waarvan bepaald kan worden of een nieuwe methode tot betere resultaten leidt. Niet vreemd dus dat er veelal wordt vastgehouden aan het bekende. Kortom: er lijkt teveel geld gestoken te worden in middelen die onvoldoende effect sorteren, en nog te weinig geïnvesteerd in efficiëntie en evaluatie.

§ 4 Strategische concepten in de kunstmarketingpraktijk

In hoofdstuk 4 zijn vanuit de theorie afkomstige strategische concepten als dienstenmarketing, relatiemarketing, *experience* marketing en klantwaardemanagement onderscheiden. Hoewel deze termen in de marketingplannen van de onderzochte instellingen vrijwel niet voorkwamen en de gemaakte keuzes nauwelijks zijn onderbouwd, zijn er wel marketingactiviteiten ingezet die tot een van deze benaderingen te rekenen zijn. Deze zijn hieronder geordend en onder de overkoepelende strategische concepten geplaatst.

Dienstenmarketing

De door de podia ingezette activiteiten die tot de dienstenmarketing gerekend kunnen worden, hebben vooral te maken met het bevorderen van de toegankelijkheid van het programma (toegepast door 133 podia, ofwel 45,4% van het totaal). In verreweg de meeste gevallen gebeurde dit door delen van het aanbod af te stemmen op de veronderstelde wensen van het publiek, meestal zonder artistieke concessies te doen. In termen van het gelaagd productmodel van Boorsma (1998) impliceert dit dat het artistieke kernproduct onaangeroerd blijft, maar dat er in de omringende lagen meer klantgerichte aanpassingen gedaan kunnen worden. Zo hebben

79 van de genoemde 133 instellingen geprobeerd laagdrempeligheid te creëren met behulp van *omgevingsfactoren*. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan logistieke aspecten, zoals bij de *Gelderse Muziekszomer*, waarvan de organisatie speciale bussen laat rijden om bezoekers naar de concertlocatie te vervoeren. Ook festival *Karavaan* zet bussen in om moeilijk bereikbare gebieden toegankelijk te maken. Om het de bezoekers extra comfortabel te maken, biedt de organisatie ook een mogelijkheid om “de voorstelling te combineren met een picknickmand”⁵⁸⁶ Andere podia zorgen voor een gemakkelijk toegankelijke entree van de accommodatie, optimaliseren de sanitaire voorzieningen, of besteden aandacht aan het op de juiste wijze verschaffen van de juiste informatie. Ook zijn er in de praktijk bijvoorbeeld steeds meer *educatieve activiteiten* georganiseerd (bij bijna de helft van de gesubsidieerde projecten werden educatieve mogelijkheden geboden – variërend van een inleiding op de voorstelling tot een lespakket voor middelbare scholen, en van een nabespreking van de voorstelling tot een actieve kennismaking met de muziekinstrumenten).

Onder podia en festivalorganisaties die subsidie aanvroegen voor projecten waarvoor geen enorme publieke belangstelling werd verwacht, was de *sandwichmethode* populair: een derde van de podia en bijna de helft van de festivals programmeerden een ‘publiekstrekker’ en verbonden daar een onbekende artiest, genre of nieuw werk aan, met als doel de bezoekers kennis te laten maken met voor hen onbekend aanbod. Een dergelijke formule is met name tijdens festivals goed toe te passen. Een voorbeeld van een theaterinitiatief komt van De Gruitpoort: in de door de organisatie samengestelde serie *Toneel* worden de voorstellingen “niet afzonderlijk geprofileerd”, maar “in serieverband verkocht en gepromoot”, waardoor er meer kans is voor de “profilering van een moeilijker voorstelling”.⁵⁸⁷

Relatiemarketing

In de over kunstmarketing verschenen literatuur is het een algemene regel dat niet alleen het trekken van een groot en gevarieerd publiek van belang is, maar dat het minstens zo belangrijk is om de bezoekers te laten terugkeren voor een herhalingsbezoek: over het algemeen kost het namelijk veel meer inspanning en geld om nieuwe bezoekers te werven dan om bestaande bezoekers te behouden (zie hoofdstuk 4, § 5). Noordman (2007) erkent ook het belang voor distributeurs om klanten aan zich te binden: “Dat er bezoekers naar een bepaalde productie

⁵⁸⁶ Dossiers IR024168, IR024170.

⁵⁸⁷ Dossiers PPM026.150 en PPM026.129.

komen, is voor een distributeur weliswaar plezierig, maar dat plezier duurt niet lang als zo'n bezoeker niet nog eens terugkeert naar zijn podium.”⁵⁸⁸

Dit inzicht lijkt ook gestaag door te dringen tot de podiumkunstenpraktijk. Steeds meer instellingen formuleren (vaak één, soms meerdere) doelstellingen in termen van relatiemarketing – in 2006 gaf ruim 40% van de podia aan dat zij van plan waren langetermijnrelaties met hun publiek op te willen bouwen. Strategieën om dat doel te bereiken bleken echter veelal te ontbreken. De instellingen die hun plannen wel nader gespecificeerd hadden, hielden vast aan de bekende wegen, zoals het verleiden van hun bezoekers om lid te worden van de vriendenvereniging (15%), of ze voor bepaalde tijd aan zich te binden middels een abonnementensysteem (11%).

Experience marketing

In de onderzochte marketingplannen zijn tevens enkele strategieën aangetroffen die betrekking hebben op het optimaliseren van de ervaring van de bezoekers, en als zodanig tot de *experience marketing* gerekend kunnen worden. Het organiseren van *randprogramma's* in verschillende soorten en maten komt het meest voor: bij bijna de helft (131) van de 293 gesubsidieerde projecten is iets dergelijks gerealiseerd. De meeste randactiviteiten waren relatief laagdrempelig van aard en te beschrijven als festiviteiten waarbij plezier en beleving voorop staan, voornamelijk bedoeld om mensen enthousiast te maken en niet zozeer om het tweewegbrengen van artistieke ervaringen te ondersteunen. Theater De Gruitpoort vermeldde bijvoorbeeld in het ingediende plan: “We willen de voorstellingen structureel voorzien van activiteiten die de toegankelijkheid moeten vergroten. We willen bezoekers belonen voor hun avontuurlijke instelling [...]. We willen ze helpen met het zoeken naar waardering en plaatsing van wat ze zien.” Festivalproject *Hal 4* hanteerde het “totaalconcept als marketingtool”: met een “breed pakket activiteiten van voorstellingen en andere programmering als acts, afterparties etc”.⁵⁸⁹ Podium Mozaïek doet iets soortgelijks, met als doel jongeren elkaar te laten ontmoeten in een inspirerende, theatrale omgeving: veertig avonden per jaar wordt rondom een voorstelling of concert vanaf 17.00 een avondvullend programma georganiseerd, met achtereenvolgens een “informatieve/educatieve bijeenkomst in de vorm van een workshop, masterclass, lezing, debat of open podium”, een buffet, de voorstelling of het concert, en ten slotte een afterparty tot

⁵⁸⁸ Noordman, *Cultuurmarketing*, 133.

⁵⁸⁹ Dossiers PPM026.150 en PPM026.133.

23.00 uur. De organisatie van *Summer Darkness* betreft juist de omgeving bij het project om de ervaring te versterken: “In het festival zijn verschillende belevenissen opgenomen die betrekking hebben op de stad, haar sfeer en de architectuur: zoals de gothic-wandeling, boottochten en picknicks”.⁵⁹⁰ Deze keuzes passen in het model van de totaal gepercipieerde kunstbeleving, dat in hoofdstuk 3 werd gepresenteerd (figuur 3.8), en zijn vooral te plaatsen op de niveaus van de basis- en uitgebreide beleving.

Customer concept

De elementen waaruit het klantwaardeconcept is opgebouwd, het realiseren van superieure klantwaarden, het selecteren van klanten en het toepassen van co-creatie, bleken in de praktijk van 2002-2007 nauwelijks terug te vinden. Wel zijn er enkele voorbeelden van podia die hun doelgroep al in een vroeg stadium bij de samenstelling van de programmering betrekken, door persoonlijke gesprekken aan te gaan, en bood een enkeling zijn publiek de mogelijkheid een flexibel abonnement samen te stellen – bij het project *Aqua Musica* kon de bezoeker bijvoorbeeld zelf zijn “concertmenu bepalen in een estafette van 55 korte en langere concerten”.⁵⁹¹ Op het totaal van onderzochte podia zijn dergelijke voorbeelden echter te verwaarlozen.

Hoewel het buiten de onderzochte periode valt, is het toch van belang op te merken dat sinds 2007 wel steeds meer geëxperimenteerd wordt met het gebruik van de mogelijkheden van het Web 2.0 (zoals eigen communities, Twitter, YouTube, Hyves, Flickr, Facebook, LinkedIn). Het gebruik ervan in de (podium)kunsten blijft weliswaar sterk achter in vergelijking met andere sectoren, maar er is volgens Hilde Smetzers van het op de cultuursector gerichte crossmediabedrijf WeCross een stijging te zien in het aantal instellingen dat belangstelling toont voor het bereiken van potentiële bezoekers middels sociale media en interactieve marketing. In dit stadium blijft het nog vooral bij het inwinnen van informatie en zetten nog maar weinig culturele instellingen werkelijk de stap, maar degenen die al wel met internetcommunities werken (zoals *Springdance*), zijn over het algemeen enthousiast.⁵⁹²

⁵⁹⁰ Dossiers PPM041.096, PPM053.013.

⁵⁹¹ Dossier RFC041.056.

⁵⁹² Interview met Hilde Smetzers van crossmediabedrijf WeCross, op 24 april 2009.

§ 5 Conclusie

Om een betere afstemming tussen aanbod en afname in de podiumkunsten te bereiken, is het uiteraard van essentieel belang om de huidige situatie in kaart te brengen. Dat is gebeurd in dit vijfde hoofdstuk, dat inzichtelijk heeft gemaakt hoe marketing functioneert bij Nederlandse distributeurs (podia en festivalorganisaties) van uitdagende podiumkunstiniciatieven. In een analyse van 293 marketing- en programmeringsplannen over de periode 2002-2007, afkomstig uit het archief van het voormalig Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, is geïnventariseerd in hoeverre de in hoofdstuk 4 onderscheiden kernthema's, de rol van marketing in de kunstorganisatie en de omgang met het oriëntatiedilemma, een rol spelen in de praktijk. Daarbij zijn de resultaten afgezet tegen de eerder in kaart gebrachte theorie, en zijn de belangrijkste problemen geformuleerd. In deze conclusie staan vooral deze problemen centraal.

- ***Praktijk blijft achter bij theorie***

Over het algemeen kan gesteld worden dat de theorie zich sinds de jaren negentig van de vorige eeuw weliswaar in hoog tempo ontwikkelt, maar dat de praktijk niet alleen in een aanzienlijk langzamer tempo, maar ook op minder vooruitstrevende wijze volgt. Er is door de podia in de onderzochte periode veel aandacht besteed aan het verzorgen van een bijzondere, veelzijdige programmering, maar het bereiken van voldoende publiek voor dit aanbod vormt een fiks probleem.

- ***Spanningsveld zorgt voor weerstand tegen marketing***

Waar kunstmarketing in de theorie inmiddels een vaste plek op organisatieniveau inneemt, verloopt de erkenning ervan in de Nederlandse podiumkunstenpraktijk over het algemeen moeizamer. De aandacht voor marketing in de podiumkunsten is sinds het begin van deze eeuw weliswaar aanzienlijk toegenomen (niet in de laatste plaats vanuit de overheid) en podia realiseren zich wel dat marketing 'erbij hoort', maar zijn nog zoekende wat de precieze plaats betreft die zij binnen de organisatie zou moeten innemen. Met name bij de middelgrote en kleinere podia is nog altijd een zekere weerstand merkbaar tegen de integratie van marketing in hun praktijk. Deze weerstand is deels verantwoordelijk voor het blijven van de kloof tussen artistiek kernproduct en publieksbereik: door marketing uitsluitend te blijven beschouwen als een fenomeen dat de kwaliteit van het kunstproduct alleen maar kan schaden, en het bereik ervan om die reden te beperken tot instrumentniveau, worden de mogelijke positieve aspecten

die marketing de kunsten te bieden heeft, eveneens sterk gereduceerd. Door vol te houden dat de marketingafdeling pas bij het programma betrokken dient te worden als dit al volledig tot stand gekomen is, blijft de situatie zoals deze was. Wel is de praktijk op dit punt langzaam aan het veranderen: uit de rondom de marketingplannen aangelegde dossiers blijkt dat de podia zich wel in toenemende mate toeleggen op de bewuste integratie van marketingdenken in hun beleid. Ook wordt vaker een beroep gedaan op de expertise van in de zakelijke aspecten van kunst gespecialiseerd adviesbureaus, of van uit de commerciële sector afkomstige marketeers. Podiumkunstorganisaties worden zich steeds sterker bewust van het belang van het opstellen van een marketingplan. Er is een stijgende lijn zichtbaar in de omvang van de ingediende marketingplannen. De realisatie van deze plannen laat echter nog (sterk) te wensen over. Regelmatig blijken de plannen niet goed of zelfs helemaal niet uitgevoerd te worden, of de resultaten tegen te vallen.

- ***Strategische onderbouwing ontbreekt***

Waar marketing langzamerhand meer onderdeel lijkt te worden van de organisatie en doelen met betrekking tot het publieksbereik door een aantal podia ook daadwerkelijk in de missie zijn opgenomen, zijn de onderzochte podia nog niet zo ver dat zij in staat zijn om de geformuleerde doelen gericht uit te werken in strategieën (en deze dan ook nog uit te voeren). Bij veel instellingen ontbreken duidelijke langetermijnvisies, de bijbehorende doelen en doordachte strategische marketingplanningen, waardoor er slechts in beperkte mate aandacht wordt besteed aan strategische aspecten als segmentatie en doelgroepbeleid, positionering, optimaal gebruik van concurrentievoordelen en van de vele mogelijkheden van samenwerking. Hierdoor staan de uitgevoerde marketingactiviteiten veelal op zichzelf, zonder de doelgerichte en gestructureerde benadering van een marketingprogramma. Veel podia slaan het strategische stadium over, om meteen te beginnen met de toepassing van marketing op het instrumentniveau.

Op strategisch niveau kan gesteld worden dat de marketingafdeling in de podiumkunstenpraktijk over het algemeen zeker niet optimaal functioneert. Er worden wel marketingdoelen geformuleerd en er worden wel instrumenten ingezet, maar tegelijkertijd ontbreekt een strategische focus, waardoor deze instrumenten een duidelijke richting missen, langs elkaar heen werken en vaak inefficiënt zijn.

- ***Nauwelijks evaluatie en effectmeting***

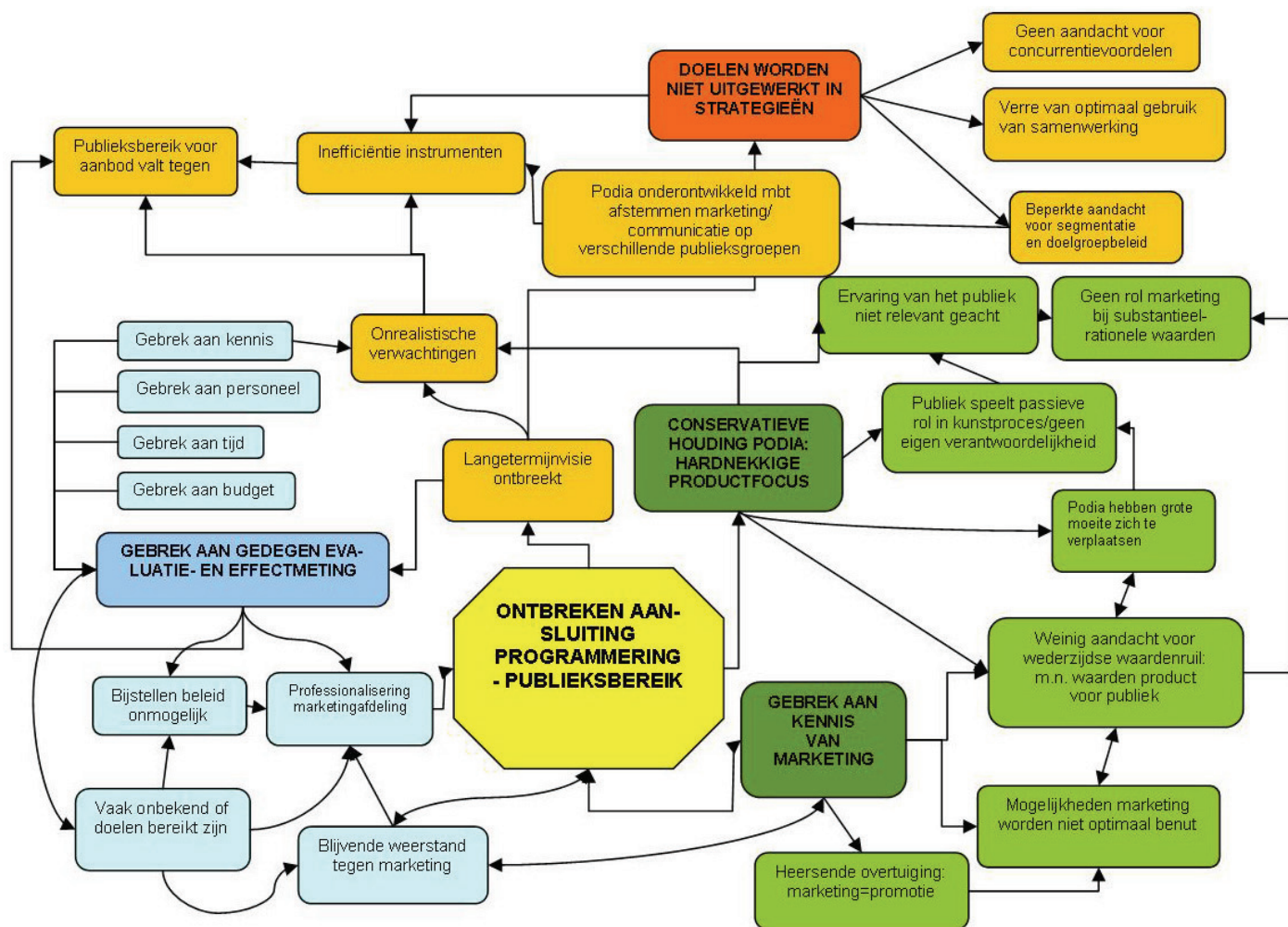
Een belangrijke conclusie is tevens dat er onder de podia nauwelijks evaluatie plaatsvindt van de ingezette marketingactiviteiten, waardoor het onbekend blijft of door inzet van de acties de gewenste resultaten en doelen zijn bereikt. Ook wanneer dat wel duidelijk is – als de zaal bijvoorbeeld slechts voor een klein percentage gevuld is – wordt doorgaans niet helder waar de knelpunten zich precies bevinden. En dat heeft weer tot gevolg dat het de organisatie ontbreekt aan aanknopingspunten om de werkwijze bij te stellen en een grotere efficiëntie te bewerkstelligen. In zekere zin voorkomt dit dat de integratie van marketing in de organisatie zich echt kan doorzetten. Dit wordt pas mogelijk, wanneer er enerzijds inzicht ontstaat in dit functioneren van het gevoerde beleid en in de effectiviteit van de gehanteerde strategieën en middelen, en er anderzijds voldoende informatie beschikbaar is om dit beleid indien nodig bij te stellen. Op die manier kunnen op den duur een grotere efficiëntie en effectiviteit worden gerealiseerd.

- ***Gebrek aan kennis van marketing***

De marketingafdeling beschikt in de meeste gevallen slechts over beperkte kennis van marketing. Dat het in de marketing draait om de bevordering van ruil van waarden tussen organisatie en doelgroepen, en dus per definitie ook voordelen heeft voor de organisatie, omdat beide partijen elkaar iets van waarde aanbieden en in ruil daarvoor iets ontvangen wat voor hen van waarde is, dringt slechts langzaam tot de sector door – en uitsluitend op instrumenteel niveau. Het idee dat marketing ook op substantieel-rationeel vlak iets voor de organisatie kan betekenen door bijvoorbeeld het overbrengen van artistieke waarden te ondersteunen, is verre van gangbaar. Daarbij komt dat van een actieve rol voor de gebruiker in het kunstproces nog altijd vrijwel geen sprake is. Dit in tegenstelling tot de bevindingen in de theorie, waarvan men ook niet of nauwelijks op de hoogte is. Mogelijk waardevolle ontwikkelingen in deze theorie ontgaan de sector over het algemeen, waardoor zij ook niet snel geneigd is nieuwe wegen in te slaan en in de traditionele opvattingen blijft steken (hierbij spelen ook het vaak beperkte budget en beschikbare aantal fte's een rol). Podia houden zich weinig bezig met de ervaring van het publiek en het lijkt hen te ontbreken aan het vermogen zich te verplaatsen in de gebruiker. Waar de theorie steeds vaker pleit voor een pragmatische benadering van kunst en juist de verantwoordelijkheid van de gebruiker benadrukt, blijft de praktijk sterk achter. Enerzijds is men

niet bereid het nodige te investeren, anderzijds neemt men een afwachtende houding aan omdat het fenomeen nog te onbekend is.

In figuur 5.4 zijn de in dit hoofdstuk gesignaleerde problemen en hun onderlinge verbanden opgenomen. Deze figuur geeft de relaties weer tussen de verschillende problemen die in dit hoofdstuk aan de orde gekomen zijn, en laat zien dat zij zich globaal concentreren rond drie specifieke thema's. Ten eerste is er rechts onderin een cluster zichtbaar rond het spanningsveld tussen artistiek product en marketing. De angst voor en het ontbreken van kennis van marketing zorgt ervoor dat de mogelijkheden van marketing niet optimaal kunnen worden benut. De tweede cluster bevindt zich bovenin de figuur, rond het ontbreken van een strategische focus, en een derde concentratie, linksonder, hangt samen met de gebrekkige evaluatie en effectmeting. Deze elementen dragen bij aan het voortbestaan van de kloof tussen programma en publieksbereik, en dus niet aan het bereiken van een betere afstemming tussen aanbod en afname. Ze zorgen ervoor dat er veel mogelijkheden blijven liggen, dat het onduidelijk blijft waar de problemen liggen en dat dus het beleid niet worden bijgesteld. Zo blijft de weerstand tegen marketing gehandhaafd: de kennis van marketing is beperkt, waardoor zij niet optimaal ingezet wordt, waardoor zij niet de gewenste resultaten oplevert, maar wel veel geld, tijd en moeite kost. Het feit dat marketing van cruciaal belang is voor kunstorganisaties is in de kunstenpraktijk wel algemeen geaccepteerd, op alle niveaus in de kunstorganisatie. Het zijn echter de invulling van het beleid en het ontwikkelen van een visie en langetermijnstrategie, die nog zeer sterk te wensen overlaten.



Figuur 5.4. De problemen rond de (ontbrekende) aansluiting tussen kunstproduct en publieksbereik in de Nederlandse podiumkunstenpraktijk (podia).

HOOFDSTUK 6: NAAR EEN PASSEND KUNSTMARKETINGCONCEPT

Inleiding

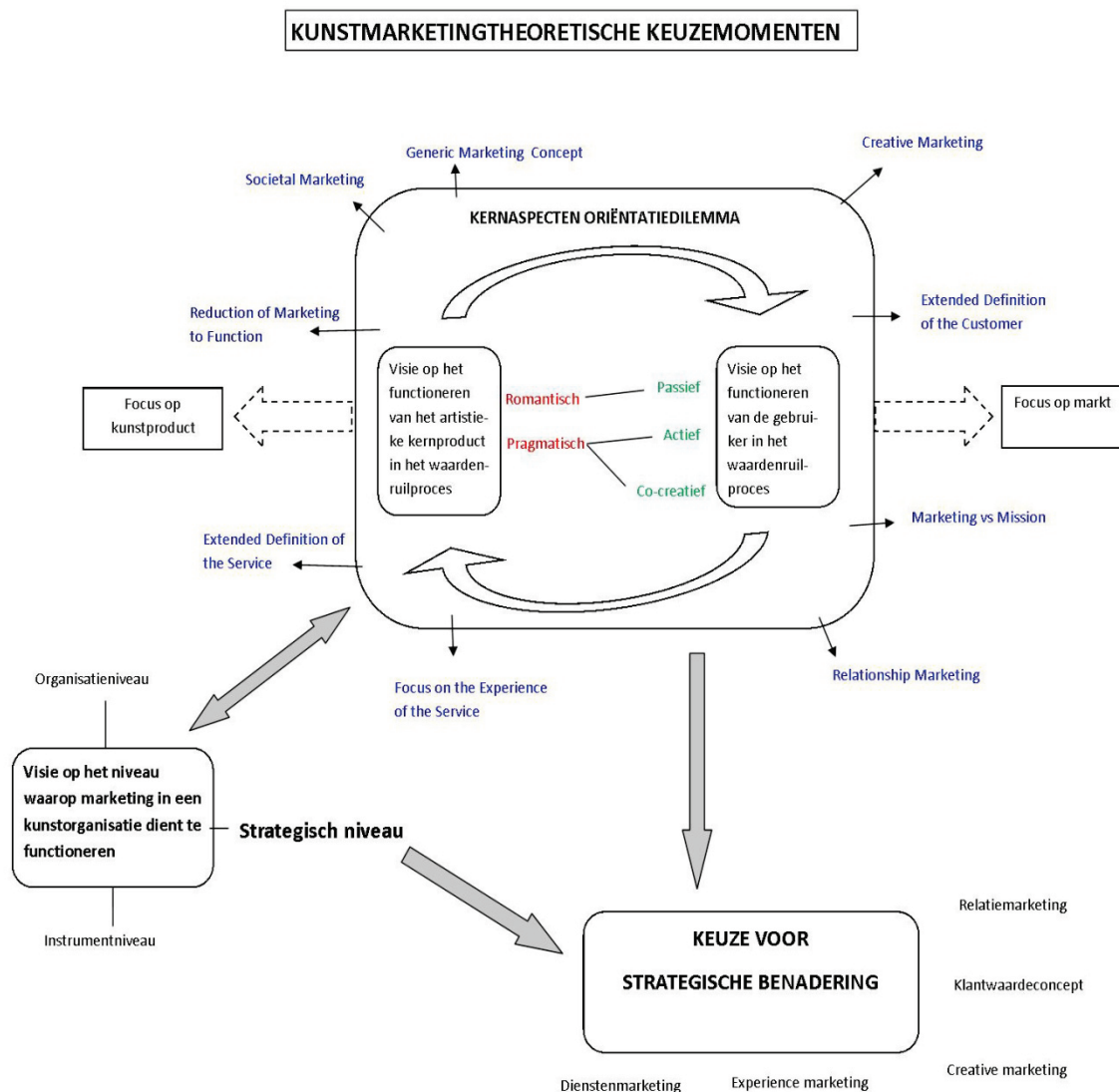
Zoals uit hoofdstuk 1 bleek, is de manier waarop aanbod en afname van de podiumkunsten in Nederland op elkaar afgestemd zijn, problematisch. Er is sprake van kwalitatief hoogstaand en divers aanbod van voorstellingen en concerten, maar met name bij de door middelgrote en kleinere podia geprogrammeerde artistiek uitdagende voorstellingen valt de publieke belangstelling keer op keer tegen.

In hoofdstuk 3 werd vastgesteld dat de essentie van de noodzakelijke afstemming schuilt in de uitwisseling van waarden tussen de betrokken partijen – potentiële waarden geproduceerd door de voorstelling, gerealiseerd door het publiek. De distributie speelt hierin een essentiële rol: niet alleen maakt zij de overdracht van waarden in fysieke zin mogelijk, maar ook kan zij de door de voorstelling geproduceerde waarden versterken en bovendien zelfstandig waarden aan de ervaring toevoegen. Het geheel van gerealiseerde intrinsieke en extrinsieke waarden, geboden door kernproduct, distributie en externe omstandigheden, vormt de podiumkunstervaring van de recipiënt.

Waar de kunstmarketingtheorie mogelijkheden biedt om de realisatie van waarden te optimaliseren (hoofdstuk 4), is in de *praktijk* van de kunstmarketing een aantal knelpunten geïdentificeerd (hoofdstuk 5) die daarvoor juist een belemmering vormen. Vooral de weerstand tegen marketing waarvan van oudsher sprake is, het ontbreken van de benodigde kennis en de afwezigheid van een strategische focus staan een optimale afstemming tussen aanbod en afname in de weg. Omdat het realiseren van de potentiële waarden van het aanbod de essentie vormt van een naar behoren functionerend systeem van kunstaanbod en –deelname, is het zaak alles in het werk te stellen om dit proces te ondersteunen en te stimuleren. In dit zesde hoofdstuk wordt hiertoe eerst een kunstmarketingconcept ontwikkeld (§ 1), dat de bestaande obstakels uit de artistieke praktijk probeert weg te nemen of te vermijden. Vervolgens worden de resultaten teruggekoppeld naar het in hoofdstuk 1 gepresenteerde beleidskader – waarmee hoofdstuk 6 dus direct ingaat op de vraag die in deze dissertatie centraal staat: *Hoe kan kunstmarketingtheorie een bijdrage leveren aan het realiseren van de beleidsdoelstelling om aanbod en afname in de gesubsidieerde podiumkunsten beter op elkaar af te stemmen?*

§ 1 Keuzes in het kader van het basisconcept

Door de in de vorige hoofdstukken gepresenteerde theorieën met elkaar te verbinden en daarbij voortdurend acht te slaan op de problematische aspecten uit de praktijk, kan een specifiek basisconcept voor kunstmarketing geformuleerd worden, dan tot nu toe in het algemeen wordt gehanteerd. Dit concept bevat een visie op het oriëntatiedilemma, de wijze waarop het best met dat dilemma kan worden omgegaan, en de rol die kunstmarketing in een kunstorganisatie zou moeten spelen. De keuzes worden gemaakt aan de hand van het in de conclusie van hoofdstuk 4 gepresenteerde model (4.7), en resulteren in § 1.4 in een werkdefinitie.



Figuur 4.7 Kunstmarketingtheoretische keuzemomenten.

§ 1.1 Het oriëntatiedilemma

In hoofdstuk 4 is ingegaan op de twee polen van het oriëntatiedilemma: de belangen van de producent en die van de gebruiker. Beide vervullen een onmisbare rol in het waardenruilproces, maar afhankelijk van het perspectief en de bijbehorende keuzes van aanbieder en distributeur, kan aan één van beide aspecten meer of juist minder belang gehecht worden. Om de potentiële waarden van het aanbod zo goed mogelijk gerealiseerd te kunnen laten worden door de gebruiker, is het van het grootste belang om beide kanten van het verhaal even serieus te nemen en deze zo harmonieus mogelijk met elkaar te laten samengaan. Daarbij gaat het enerzijds om de specifieke eigenschappen van het artistieke kernproduct en de bijbehorende potentiële waarden, en anderzijds om de kenmerken (motivaties, vermogens, sociografische kenmerken) van de kunstgebruiker. In een effectieve kunstmarketingbenadering wordt dan ook op zowel markt als product gefocust.



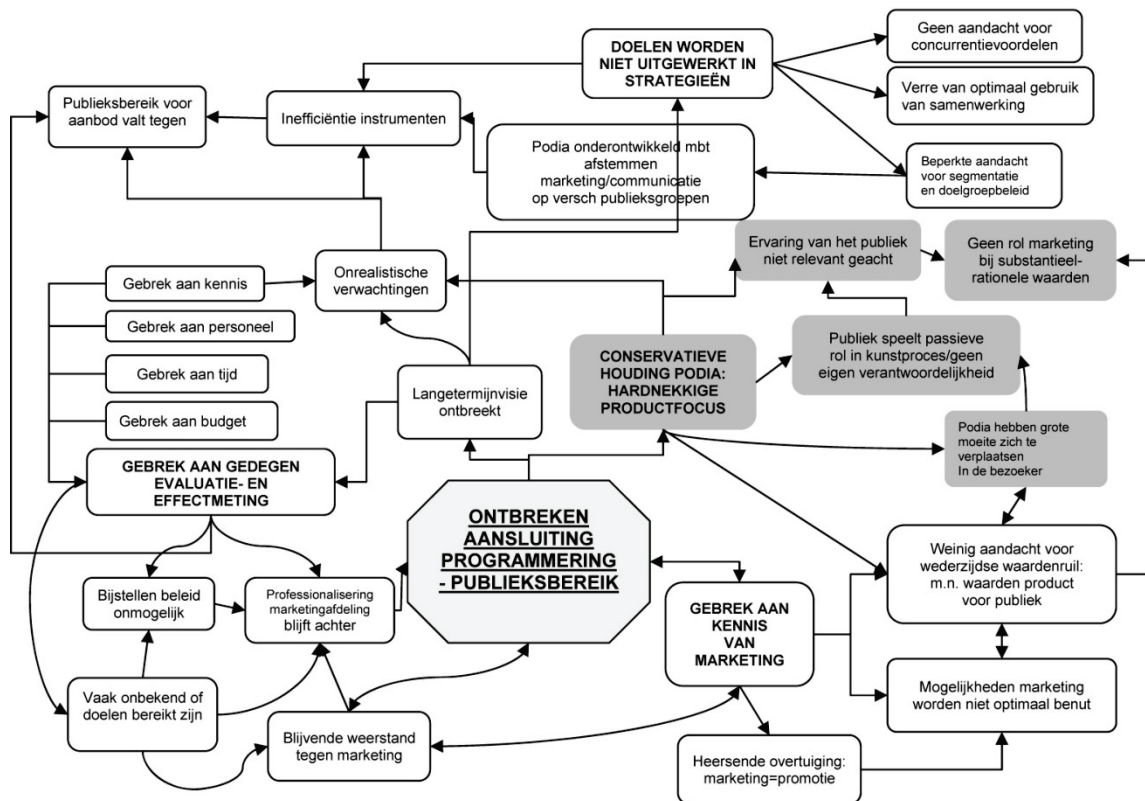
Om daadwerkelijk tot een juiste balans tussen beide aspecten te kunnen komen, vormt een pragmatische definitie van kunst een noodzakelijk uitgangspunt: een definitie waarin de *ervaring* van kunst centraal staat. De vorm van het specifieke werk is weliswaar een van de meest invloedrijke factoren in de totstandkoming van de specifieke (artistieke) ervaring, maar is niet langer het (enige) doorslaggevende criterium in de vraag of een werk al dan niet als kunst beschouwd kan worden. De kunstgebruiker is in het proces van het creëren van kunst absoluut essentieel: zijn inzet is noodzakelijk om de potentiële waarden die het werk in zich draagt, te realiseren.⁵⁹³ Deze rol van de gebruiker kan niet langer passief zijn: men dient een voorstelling niet alleen bij te wonen, maar deze te *beleven* – en dat betekent dat men daadwerkelijk iets moet *doen*. Het vermogen en de verantwoordelijkheid om het werk tot een kunstwerk te maken, ligt bij de gebruiker. In die zin is er sprake van een co-creatieve rol: gebruikers voltooien het door de kunstenaar aangeboden werk door de potentiële waarden ervan te realiseren – door het als kunstwerk te ervaren. Co-creatie vormt dus een belangrijke sleutel om het gewenste evenwicht in het oriëntatiedilemma te bereiken. Het toepassen ervan impliceert

⁵⁹³ Maar, zoals gezegd in hoofdstuk 3, is het, om deze potentiële waarden te creëren, echter wel van groot belang dat de artistieke kern in ieder geval in (relatieve) autonomie tot stand kan komen.

namelijk de verdwijning van de scheiding tussen producent en gebruiker (zie H4 § 1), doordat gebruikers in een relatief vroeg stadium op relatief intensieve wijze betrokken raken in het proces van het definiëren en creëren van waarde.⁵⁹⁴

Co-creatie is eveneens van grote betekenis voor een aantal in hoofdstuk 5 geformuleerde belemmeringen in de kunstmarketingpraktijk. Zo kan de ervaring van het publiek niet langer irrelevant geacht worden, omdat zij een deel van het kunstwerk definieert. Dit geeft aan dat de kunstmarketing, die zich als discipline richt op het optimaliseren van het realiseren van potentiële waarden, niet alleen van belang is bij het bereiken van de gewenste bezoekersaantallen (zoals nog veel verondersteld wordt), maar ook zeker een bijdrage kan leveren aan het bereiken van de artistieke missie. Dat maakt het des te belangrijker om deze ervaringen te onderzoeken en te monitoren. Door de ervaring van de waarden van een voorstelling of concert centraal te stellen in plaats van de voorstelling of het concert zelf, wordt een organisatie aangespoord zich meer te verplaatsen in de belevingswereld van de bezoeker dan nu over het algemeen gebeurt. Zij gaat zichzelf dan vragen stellen als *‘Wat heeft hem of haar gemotiveerd om juist deze voorstelling te bezoeken?’*, *‘Welke aspecten van het bezoek zullen op basis daarvan voor deze bezoeker dus van bijzonder belang zijn?’* en *‘Welke waarden kunnen in dit kader uitgelicht, versterkt of zelfs toegevoegd worden?’* Er moet over nagedacht worden welke aspecten van het aanbod voor specifieke publieksgroepen waardevol kunnen zijn, en deze waarden dienen vervolgens zichtbaar en bereikbaar gemaakt te worden. Een dergelijke visie impliceert ook dat er definitief afstand wordt gedaan van het romantische, productgerichte perspectief – en opent daarmee mogelijkheden voor een betere afstemming tussen aanbod en afname. In figuur 6.1 is het bovenstaande visueel samengevat: te zien is welke praktijkproblemen rond de aansluiting tussen kunstproduct en publieksbereik worden aangesproken door het centraal stellen van de ervaring.

⁵⁹⁴ Prahalad and Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, 2.

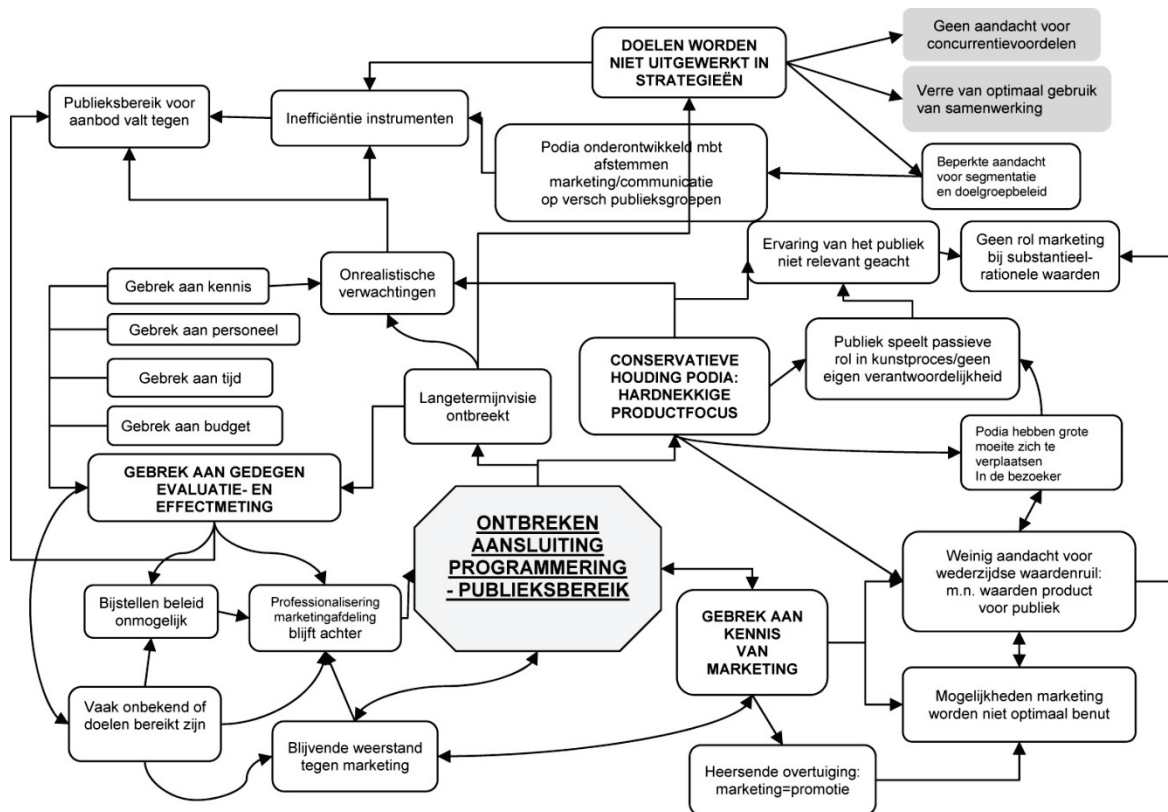


Figuur 6.1 (afgeleid van figuur 5.4). Problemen rond de (ontbrekende) aansluiting tussen kunstproduct en publieksbereik in de Nederlandse podiumkunstenpraktijk, waarvoor het centraal stellen van de ervaring kan bijdragen aan een oplossing.

Om de productie van kunstspectifieke waarden (waarin het vermogen van kunst om uit te dagen, te kritiseren, en de gevestigde normen, waarden en betekenissen te doorbreken en te vernieuwen centraal staat (zie hoofdstuk 4, § 3)) veilig te stellen, komt de artistieke kern autonoom tot stand, waarna er op het niveau van de basisbeleving en de uitgebreide beleving potentiële waarden aan toegevoegd worden. De distributie maakt het mogelijk voor de gebruiker om in aanraking te komen met de door het werk aangeboden waarden: zij faciliteert de ervaring, voegt daar op haar beurt meer potentiële waarden aan toe en optimaliseert bovendien de omstandigheden voor de gebruiker om zijn eigen ervaring te co-creëren. Voor iedere gebruiker is, als gevolg van zijn eigen competentie, ervaring en context, de ervaring van het werk anders, waardoor er middels één werk niet alleen gemeenschappelijke, maar ook veel verschillende waarden en ervaringen kunnen worden gerealiseerd.

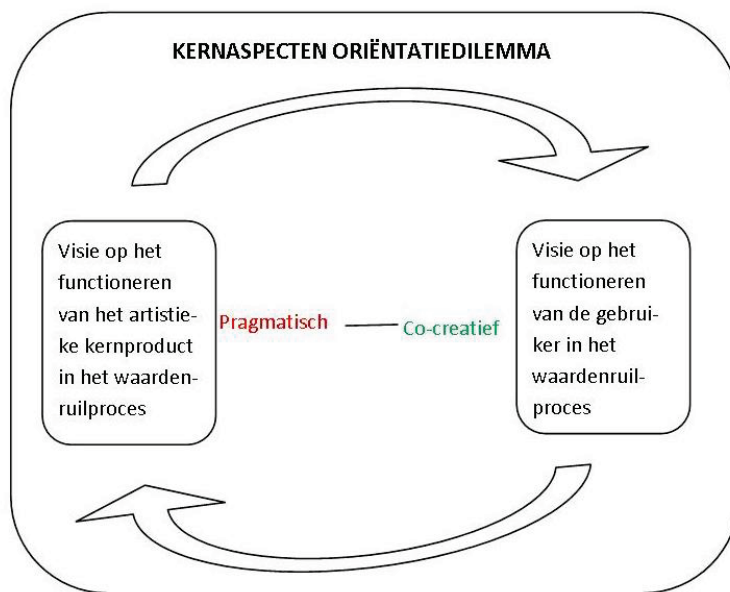
Het erkennen en als uitgangspunt gebruiken van dit heterogene karakter van de ervaring biedt mogelijkheden voor de oplossing van een aantal in de kunstmarketingpraktijk geconstateerde problemen (hoofdstuk 5). Door de ervaring van haar bezoekers te optimaliseren

door hen ruimte en mogelijkheden te geven om de eigen ervaring vorm te geven, levert dat unieke waarden op, die voor de gebruiker onvergetelijk zijn en de organisatie bovendien kunnen helpen zich in het veld te onderscheiden. Behalve in het uitlichten en versterken van bepaalde aspecten van de ervaring, kan kunstmarketing tevens een rol spelen in het aanbieden van verschillende aanvullende diensten van andere organisaties, die een gebruiker naar keuze aan zijn ervaring kan toevoegen. Dit is bevorderlijk voor het ontstaan van samenwerkingsverbanden, zoals te zien is in de onderstaande figuur.



Figuur 6.2 (afgeleid van figuur 5.4). Problemen rond de (ontbrekende) aansluiting tussen kunstproduct en publieksbereik in de Nederlandse podiumkunstenpraktijk, waarvoor het faciliteren en stimuleren van co-creatie van de ervaring kan bijdragen aan een oplossing.

Samenvattend: de kunstmarketingtheoretische keuzes die gemaakt moeten worden met betrekking tot de kernaspecten van het oriëntatiedilemma, kunnen als volgt in beeld worden gebracht:



Figuur 6.3. Keuzes ten aanzien van de kernaspecten van het oriëntatiedilemma.

§ 1.1.1 De ervaring van het kunstproduct: de theatrale en de muzikale artistieke kern

Hierboven werd al gesteld dat in het proces de artistieke kern autonoom tot stand moet komen, om de productie van kunstspectifieke waarden veilig te stellen. Deze potentiële waarden van de artistieke kern zijn bepalend voor de soort ervaring van de gebruiker tijdens het *event*. Omdat deze ervaring zo'n fundamentele rol speelt, is het van belang om op deze plaats de voor de beleving van verschillende typen podiumkunstuitingen kenmerkende waarden nog eens te specificeren (hoofdstuk 3). De aard van deze waarden heeft mogelijk invloed op de keuze voor een bepaalde strategische marketingaanpak en het aanspreken van specifieke bevolkingssegmenten. In hoofdstuk 3, § 1.3, zijn de volgende kernwaarden als typerend voor verschillende podiumkunstuitingen beschouwd:

(Post)dramatisch theater:	Toeschouwer neemt samen met anderen in de personages zijn eigen gedragingen en die van zijn omgeving waar in nieuwe vormen, waardoor hij wordt uitgenodigd een spel met zijn waarnemingen aan te gaan.
Niet-dramatisch theater:	Toeschouwer is in zijn waarneming getroffen door wat de performer(s) presteren.
Instrumentale muziek:	Er wordt een gestructureerde opeenvolging van tonen aan de luisteraar gecommuniceerd, waardoor hij emotioneel geraakt wordt.
Muziek met tekst:	Naast een gestructureerde opeenvolging van tonen worden ook verklankte teksten aan de luisteraar gecommuniceerd, die hem confronteren met een verklankte talige werkelijkheid, waarvan de wisselwerking tussen de herkenbare en de onherkenbare elementen specifieke gevoelens bij hem oproept.

Opvallend is, dat de geanalyseerde publicaties op het gebied van kunstmarketing hooguit ingaan op de aard van kunst in het algemeen, en niet of nauwelijks onderscheid maken tussen de specifieke kernwaarden van verschillende disciplines. Ook de praktijk lijkt geen verschillende marketingaanpak te hanteren voor theatrale en muzikale belevingen. Op grond van de bevindingen in dit onderzoek en vanwege de centrale positie die het toekent aan de (individuele) ervaring van voorstelling of concert in het waardenruilproces, wordt er echter wel voor gepleit meer rekening te houden met de specifieke, kenmerkende waarden die een discipline en daarbinnen een genre en een voorstelling of concert voor bepaalde publieksgroepen kunnen hebben. Juist de analyse van deze specifieke waarden vormt de basis voor het 'marketen' ervan.

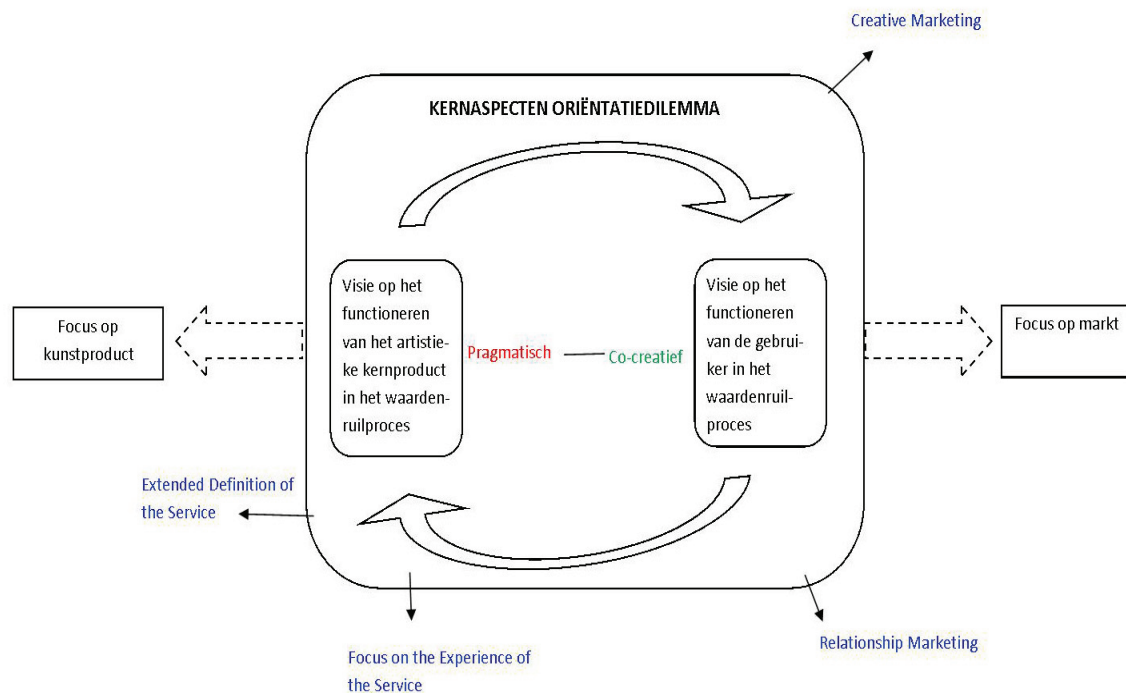
§ 1.2 De omgang met het oriëntatiedilemma

De keuze voor zowel een pragmatische kunstdefinitie als een co-creatieve gebruikersrol, heeft fundamentele gevolgen voor de wijze waarop een kunstorganisatie haar marketingbeleid vormgeeft. Van de negen in hoofdstuk 4 § 3.2 gepresenteerde benaderingen zijn de twee meest extreme varianten per definitie ongeschikt (*Marketing vs Mission* en *Reduction of Marketing to Function*). Beide benaderingen zetten immers één van beide uitersten van het oriëntatiedilemma buitenspel, terwijl het doel juist is deze met elkaar te verenigen. Ook het *Generic Marketing Concept* valt af: omdat het marketingprincipe dat de bevordering van ruil van waarden centraal staat, ten grondslag ligt aan de nieuwere concepten, is het al te zeer ingeburgerd om bij het ontwerpen van een nieuw kunstmarketingconcept nog van toevoegende waarde te zijn. Het *Societal Marketing Concept*, in de vierde plaats, dat marketingconcepten en -technieken toepast om positieve maatschappelijke veranderingen te bewerkstelligen, is ook niet geschikt voor gebruik; met name omdat het teweegbrengen van deze veranderingen niet zozeer de taak van de podia is, maar van de overheid (zoals ook geldt voor kunsteducatie).⁵⁹⁵ Daarbij moet wel opgemerkt worden dat het voor podia wel van belang is om na te denken over welke rol zij willen spelen op maatschappelijk (en educatief) niveau.

⁵⁹⁵ In deze context kan worden opgemerkt, dat het hogere streven om middels de kunsten het welzijn van de maatschappij op lange termijn veilig te stellen, door de overheid niet bereikt wordt door van bovenaf kunstdeelnemers af te dwingen. Wanneer het aanbod niet aansluit op de gezochte waarden, de competenties en de persoonlijke context van de gebruiker, is de kans dat er daadwerkelijk waarden gerealiseerd worden immers slechts klein. Het deelnemen aan de kunsten is dan nog slechts frustrerend en de kans op herhaling klein. De kans van slagen wordt veel groter wanneer de gebruiker al in een vroeg stadium bij het *event* betrokken wordt en de kans krijgt zijn eigen ervaring te co-creëren en er zelf verantwoordelijkheid voor te dragen.

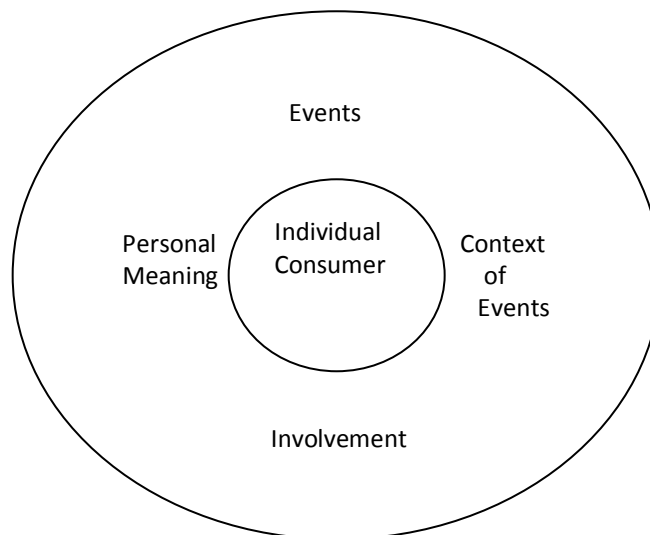
In de vijfde plaats draagt ook de *Extended Definition of the Customer* (die aan het bereiken van het betalende publiek geen prioriteit verleent, omdat een kunstenaar ook zijn eigen publiek kan zijn) niet bepaald bij aan een bevredigend resultaat. Naast het feit dat van co-creatie geen sprake kan zijn als alleen de maker de potentiële waarden zowel produceert als realiseert (dan blijft alleen 'creatie' over), is het ook zeer onwaarschijnlijk dat deze benadering leidt tot het opbouwen van een omvangrijker, vaker terugkerend publiek, het bewerkstelligen van een grotere financiële onafhankelijkheid van (overheids)subsidies en het creëren van een beter evenwicht tussen aanbod en afname.

Van de bestaande wijzen om met het oriëntatiedilemma om te gaan, blijven er nog vier over: *Focus on the Experience of the Service*, *Extended Definition of the Service*, *Relationship Marketing* en *Creative Marketing*. Van deze vier benaderingen worden in het onderstaande bruikbare elementen geselecteerd.



Figuur 6.4. Geschikte strategische benaderingen voor de omgang met het oriëntatiedilemma.

Verreweg de meeste aanknopingspunten worden geboden door de *Focus on the Experience of the Service*, omdat deze benadering zowel uitgaat van een pragmatische definitie van kunst, als een sleutelrol toekent aan co-creatie. Omdat de ervaring van het werk centraal staat, en onmisbaar is in het realiseren van waarden, is het van groot belang deze te optimaliseren. De ervaring van een specifieke gebruiker bepaalt immers welke waarden daadwerkelijk gecreëerd en gerealiseerd worden, en in welke mate dat gebeurt. Hierbij dient rekening gehouden te worden met het feit dat een gebruiker nooit alléén het kunstwerk ervaart: zijn beleving is altijd onlosmakelijk verbonden met een context. Prahalad en Ramaswamy (2003) noemen de omstandigheden waardoor de ervaring gedefinieerd wordt de *experience space* (figuur 6.5).



Figuur 6.5 The Experience Space (bron: Prahalad en Ramaswamy 2003, p.14).

Een gebeurtenis (*event*, in het model) kan ten eerste gedefinieerd worden als “een verandering van toestand in ruimte en tijd die één of meerdere individuen beïnvloedt” en vormt de basis van een ervaring.⁵⁹⁶ Een gebeurtenis vindt altijd plaats in een bepaalde context, de tweede dimensie. Als een gebeurtenis omvat *wat* er gebeurt, betreft de context het *waar*, *wanneer* en *hoe* daarvan. De derde dimensie wordt gevormd door de individuele betrokkenheid van de gebruiker. Deze betrokkenheid kan allerlei vormen aannemen en is afhankelijk van de interacties tussen het individu en verschillende producten, kanalen, diensten, medewerkers en

⁵⁹⁶ Prahalad and Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, 78.

ook andere individuen in verschillende sociale groepen. De vierde dimensie betreft de persoonlijke betekenis – te definiëren als “de relevantie van een gebeurtenis voor het individu, en de kennis, inzichten, plezier, bevrediging en opwindendheid die hij eraan ontleent”.⁵⁹⁷ Hoewel de wijze waarop verschillende gebruikers een kunstuiting ervaren veel overeenkomsten zal vertonen (bij theatrale uitingen zal deze overeenkomst er vooral in schuilen dat verreweg de meeste bezoekers met menselijk gedrag geconfronteerd worden en daarop mentaal moeten reageren, terwijl de beleving van muzikale uitingen de meesten een emotionele beleving biedt), zal de uiteindelijke ervaring voor geen twee gebruikers precies gelijk zijn. Afhankelijk van de eigen individuele context zullen bepaalde eigenschappen van het werk in de beleving geaccentueerd worden of juist onderbelicht blijven. Om die reden liggen noch de te realiseren waarden, noch het verloop van die realisatie, volledig vast – en ontstaat er ruimte voor creativiteit, verbeeldingskracht en verantwoordelijkheid. Individuele gebruikers brengen hun eigen situationele context mee in een ervaring, en zullen vervolgens hun ervaringen in overeenstemming met de eigen context co-creëren.⁵⁹⁸ De organisatie staat hierbij voor de uitdaging dit te faciliteren. Daarbij dient onder andere rekening gehouden te worden met de aard van de uiting: in theatrale uitingen zal de co-creatie er vooral in bestaan dat mensen hun verbeeldingskracht aanspreken om betekenis te kunnen geven aan het op het toneel waargenomen gedrag, terwijl in uitingen van muzikale aard de uitdaging van de co-creativiteit bestaat in het volgen van de muzikale structuur en op basis daarvan genot te ervaren. In beide gevallen speelt precies voldoende voorkennis (niet teveel en niet te weinig, maar vooral niet de verkeerde) een belangrijke rol.

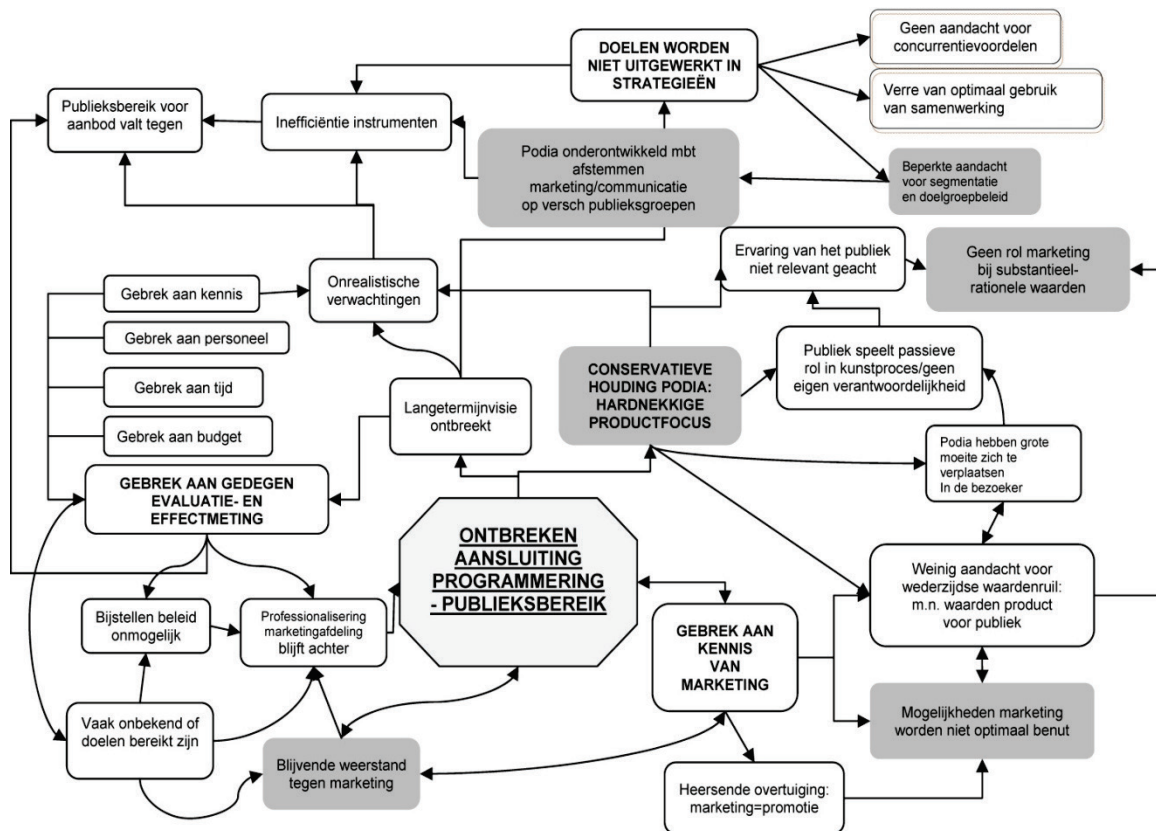
De tweede benadering, *Extended Definition of the Service*, komt voor in verschillende vormen – maar de essentie ervan is in alle varianten gelijk: door de totale kunstbeleving op te delen in een aantal niveaus, is het mogelijk artistieke en klantgerichte doelstellingen bij elkaar te brengen, zonder de artistieke waarden van het kernproduct aan te tasten. Door de productie van de artistieke kern uit te sluiten van de kunstmarketingtaak (de beleving van deze kern behoort wél tot de marketingtaak) kunnen de artistieke waarden van het werk te allen tijde gewaarborgd worden, doordat de kern autonoom tot stand kan komen en de kunstenaar zijn artistieke vrijheid behoudt. Hoewel de marketing dus geen invloed uitoefent op de totstandkoming van de artistieke kern, is er wel sprake van een zekere verbinding tussen beide:

⁵⁹⁷ Ibid., 78-83.

⁵⁹⁸ Ibid., 80.

de potentiële waarden die door de kunstenaar in de kern gecreëerd worden, kunnen immers met behulp van marketing (beter) worden gerealiseerd. Door marketing toe te passen vanaf het tweede niveau, in dit onderzoek gedefinieerd als het niveau van de basisbeleving, kan de (artistieke) ervaring van de gebruiker namelijk ondersteund en versterkt worden. Bij theatrale uitingen zal de marketingafdeling zich bijvoorbeeld meer moeten richten op het optimaliseren van de omstandigheden waarin de bezoeker het in de voorstelling waargenomen gedrag kan verwerken, terwijl bij concerten meer op de gevoelswereld zou kunnen worden ingespeeld.

Het hanteren van de uitgebreide dienstdefinitie kan ook waardevol zijn voor een aantal in hoofdstuk 5 geformuleerde belemmeringen in de kunstmarketingpraktijk. Omdat de artistieke kern, die de essentie van de ervaring vormt, de ruimte houdt om vrij tot stand te komen, houdt de weerstand die kunstorganisaties van oudsher koesteren tegen het op hoog niveau integreren van marketing in de kunsten, omdat zij bezorgd zijn dat er dan alleen nog comfortabele, op de wensen van de markt afgestemde 'kunst' gemaakt zou kunnen worden, geen stand. Sterker nog: door haar verbindende karakter als intermediair tussen publiek en aanbod, kan kunstmarketing juist helpen de realisatie van de artistieke waarden en functies van de theatrale of muzikale kern te bevorderen, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin. Bijvoorbeeld door op verschillende soorten gebruikers afgestemde informatie te verstrekken, in te spelen op verschillende motivaties die bezoekers naar de zaal hebben gebracht of de juiste sfeer te creëren om bezoekers in een adequate stemming te brengen. Bij de keuze voor sfeerbevoorgerende activiteiten dient rekening te worden gehouden met het feit dat muzikale uitingen de waarneming meer op emotionele wijze aanspreken, terwijl theatrale voorstellingen eerder een beroep doen op de cognitieve vermogens van de bezoeker. Kunstmarketing is, mits haar invloed verder reikt dan het instrumentniveau, dan niet langer een fenomeen dat de kwaliteit van het kunstproduct alleen maar kan schaden, maar kan juist gezien worden als een instrument om juist ook de artistieke waarden tot bloei te brengen – uiteraard zowel van theatrale als van muzikale uitingen. Deze praktijkproblemen, waarbij het hanteren van de uitgebreide dienstdefinitie wellicht bijdraagt aan het oplossen ervan, zijn weergegeven in figuur 6.6.



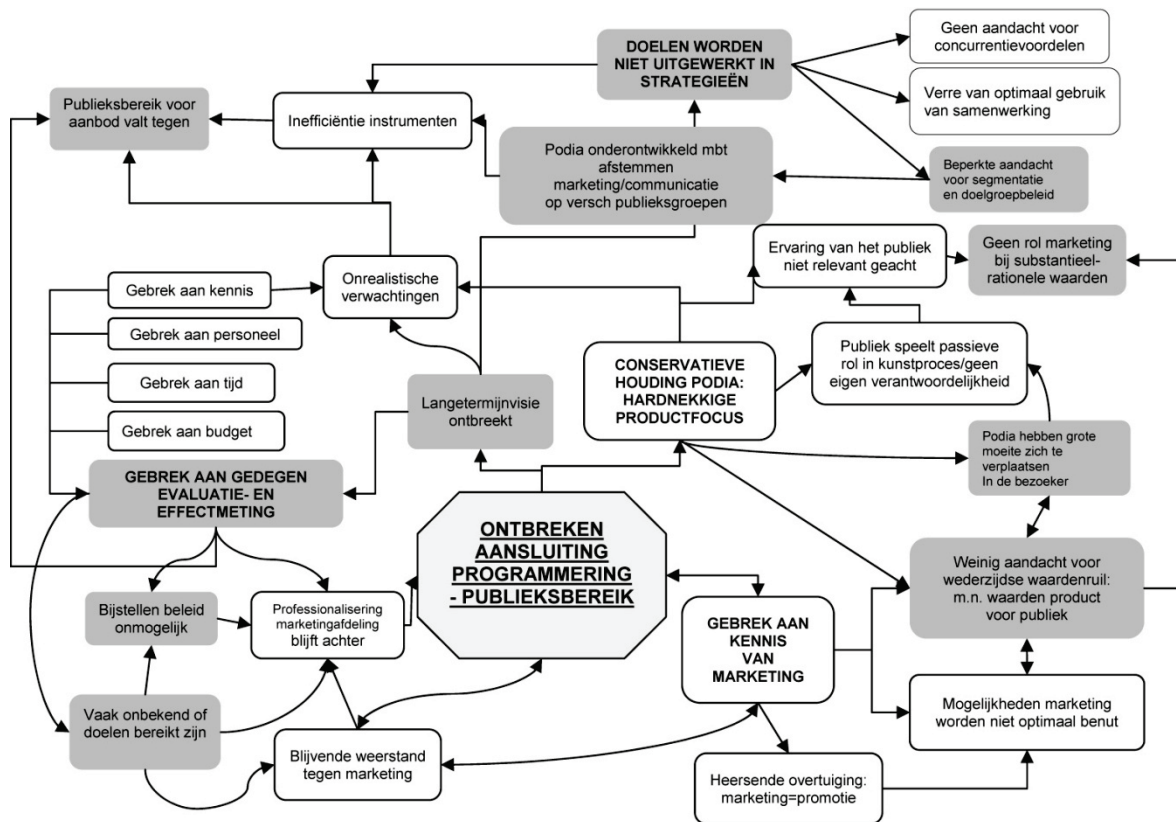
Figuur 6.6 (afgeleid van figuur 5.4). Problemen rond de (ontbrekende) aansluiting tussen kunstproduct en publieksbereik in de Nederlandse podiumkunstenpraktijk, waarvoor het gebruik van de uitgebreide dienstdefinities kan bijdragen aan een oplossing.

Relationship Marketing, ten derde, is van belang vanwege de nadruk die deze benadering legt op de lange termijn en het belang voor kunstorganisaties om wederzijds bevredigende relaties aan te gaan met gebruikers. In de eerste plaats kost het immers minder moeite om een bestaande bezoeker te behouden dan een nieuwe te werven, en ten tweede geldt de regel 'hoe langer de relatie, hoe meer winst een bezoeker de organisatie kan opleveren. Deze winst hoeft in de podiumkunsten niet zozeer financieel van aard te zijn, maar kan juist ook de artistieke doelstellingen betreffen: hoe vaker een bezoeker terugkomt, des te meer hij vertrouwd raakt met het beleven van het aanbod. Zijn vermogen om met artistieke waarden om te gaan kan op die manier ook groeien, waardoor hij op den duur, steeds sneller, meer waarden kan realiseren.

Zijn ervaring kan ook intenser worden.⁵⁹⁹ Van belang voor een dergelijke relatie is dat er een weloverwogen selectie plaatsvindt aan de kant van de organisatie. Deze dient erover na te denken welke gebruikers het best kunnen bijdragen aan het bereiken van de (lange-termijn)doelen.

Organisaties die besluiten een hoofddoel te maken van het opbouwen van relaties met publieksgroepen ontkomen er niet aan om zich te verdiepen in de bezoeker, zijn beweegredenen en ervaringen. De informatie die hieruit voortkomt, is waardevol voor het ontwerpen van marketingstrategieën om bezoekers aan te trekken, en zelfs essentieel om een wederzijds bevredigende band te kunnen opbouwen met deze bezoekers, en hen op regelmatige basis terug te laten komen. Daarbij hoort een passend doelgroepbeleid, waarin niet alleen duidelijk wordt welke unieke waarden de organisatie aan welke publieksgroepen wil en kan bieden, maar uiteraard ook hoe zij deze groepen van plan zijn te benaderen en – op langere termijn – vast te houden; het onderhouden van de relatie is immers eveneens van groot belang. Daarvoor dient de relatie een dynamisch karakter te hebben, evenals mogelijkheden voor groei. Er dient voortdurend info verzameld te worden, door middel van een pro-actieve communicatie. Een doorlopende monitoring en evaluatie van de ervaringen van de gebruiker met het aanbod en van de mate waarin en de wijze waarop deze aansluiten op de gezochte waarden, is hierbij van belang: er dient immers te worden vastgesteld of het gevoerde doelgroepbeleid de gewenste resultaten tot gevolg heeft, en waar ruimte zit voor verbetering en aanscherping ervan. Wanneer een kunstorganisatie erin slaagt lange-termijnrelaties aan te gaan met publieksgroepen die bijdragen aan het vervullen van de organisatiedoelen, kan dat grote gevolgen hebben voor de zelfstandigheid van de instelling, en sterk bijdragen aan een verminderde subsidieafhankelijkheid.

⁵⁹⁹ Uiteraard is het ook van belang om nieuwe bezoekers te blijven werven – omdat zij met hun frisse blik de uiting doorgaans anders beleven (bron: Boorsma, "De Consument Als Coproductent Van Kunst," 91.), hetgeen leidt tot een rijker spectrum van ervaringen,



Figuur 6.7 (afgeleid van figuur 5.4). Problemen rond de (ontbrekende) aansluiting tussen kunstproduct en publieksbereik in de Nederlandse podiumkunstenpraktijk, waarvoor het aangaan en onderhouden van langetermijnrelaties met zorgvuldig geselecteerde publieksgroepen kan bijdragen aan een oplossing.

In de vierde plaats kunnen er bepaalde elementen uit de *Creative Marketing*-benadering gebruikt worden. Het primaire uitgangspunt dat het spanningsveld vooral in stand gehouden dient te worden, wordt niet zozeer overgenomen, maar wel relevant is de overtuiging dat beide uitersten unieke eigenschappen bezitten die waardevol kunnen zijn voor elkaars ontwikkeling als discipline. Het uitdagende, verrassende van de kunsten (dat in theatrale uitingen schuilt in de van het wereldbeeld van de gebruiker afwijkende vormen van het op het toneel waargenomen gedrag, en in muzikale activiteiten in de verrassende wijze waarop de luisteraar door het gehoorde geraakt wordt) kan bij gebruik in de marketing leiden tot creatieve oplossingen en innovatie. Het kenmerkende vermogen van marketing om de unieke eigenschappen van kunst en de kunstenaar zichtbaar en bereikbaar te maken (in hoofdstuk 4 *artistic branding* genoemd), kan er in de kunsten toe leiden dat het eenvoudiger wordt om een geschikt publiek te vinden voor het aanbod. Door beide kanten te erkennen kunnen het kunstproduct en de marketing elkaar juist versterken. De passie en gedrevenheid van de maker, de unieke kwaliteit en

eigenheid van de in de artistieke kern verenigde potentiële waarden zijn zeer bijzondere producteigenschappen die niet altijd vanzelf door een publiek worden gerealiseerd. Kunstmarketing beschikt op haar beurt over het vermogen deze kwaliteit en passie zichtbaar en bereikbaar te maken voor een publiek, en kan er zo voor zorgen dat de unieke waarden daadwerkelijk ervaren worden. De rol van kunstmarketing gaat verder dan alleen een aanbod 'in de markt zetten' of het binnenhalen van bezoekers: zij omvat tevens de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat het publiek, als het eenmaal binnen is, wordt aangespoord om zijn rol zo goed mogelijk uit te voeren of in te vullen. Marketing kan daarvoor de best mogelijke omstandigheden creëren om zoveel mogelijk artistieke ervaringen (die bij theater meer cognitief en bij muziek meer emotioneel van aard zijn) te laten plaatsvinden.

Van de vier genoemde benaderingen kan de uitgebreide dienstdefinitie beschouwd worden als basis. Zij definieert immers de totale beleving en de onderdelen daarvan, van de artistieke kern tot en met de invloeden van de persoonlijke context van de gebruiker op de ervaring. De overige drie sluiten ieder op hun eigen manier op deze benadering aan. *Focus on the Experience of the Service* keert het model als het ware om door niet de artistieke kern, maar de individuele gebruiker in het hart van de ervaring te plaatsen (zie figuur 6.5), waardoor de kant van de receptie extra nadruk krijgt in hetzelfde proces. *Relatiemarketing* zoekt de verbinding tussen beide dimensies, terwijl *Creative Marketing* juist haar best doet om de onderscheidende kwaliteiten daarvan te benadrukken. Maar alle benaderingen maken op hun manier gebruik van de uitgebreide dienstdefinitie.

§ 1.3 De rol van marketing in de organisatie

Vanwege het feit dat een balans tussen product en gebruiker wordt nagestreefd, dient aan kunstmarketing een centrale functie in de organisatie te worden toegekend. Het belang en de waarde ervan dient boven alles volledig erkend te worden op organisatieniveau, zodat er een goede basis ontstaat waarin de marketingafdeling de ruimte en het vertrouwen krijgt om optimaal te functioneren. Dit is noodzakelijk om daadwerkelijk effectieve strategieën te ontwerpen om aanbod en afname zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Concreet betekent dit dat de organisatie de artistieke doelen die zij voor ogen heeft, dient te formuleren in termen van beoogde ervaringen van publieksgroepen. Uiteraard hebben ook doelstellingen op het gebied van publieksbereik een plaats in de missie van de organisatie, op basis van de overtuiging

dat alleen het publiek de artistieke missie kan doen slagen, omdat het de aangeboden waarden moet realiseren. Meer dan tot nu is gebeurd dienen kunstorganisaties, en dan met name podia, zichzelf te beschouwen als *facilitatoren van co-creatie*, en niet meer zozeer als aanbieders van een bepaald product. Door zich te richten op het creëren van unieke waarden *samen met* de gebruiker, en hem de gelegenheid te geven zijn ervaring met het aanbod mede vorm te geven, kan een organisatie zich niet alleen een positie in het veld verwerven, maar vooral ook bij het beoogde publiek. Bovendien ontstaat op die manier een belangrijke basis voor het opbouwen van een wederzijds interessante relatie met de bezoekers – eveneens een belangrijke doelstelling voor organisaties. Hoe deze doelen bereikt kunnen worden, wordt vervolgens op strategisch niveau uitgewerkt en de marketingafdeling speelt daarbij een essentiële rol. De hierboven genoemde benaderingen van het oriëntatiedilemma (*Focus on the Experience of the Service*, *Extended Definition of the Service*, *Relationship Marketing* en *Creative Marketing*) kunnen richtinggevend zijn als strategische concepten.

De rol die marketing in de organisatie dient te spelen, is in figuur 4.7 zichtbaar gemaakt in de hoek linksonder (hieronder als fragment uitgelicht). In deze studie staan voornamelijk het organisatie- en het strategisch niveau centraal, en wordt het instrumentniveau grotendeels buiten beschouwing gelaten – met name omdat podiumkunstinstanties op dit niveau over het algemeen al wel veel kennis, ervaring en mogelijkheden hebben.



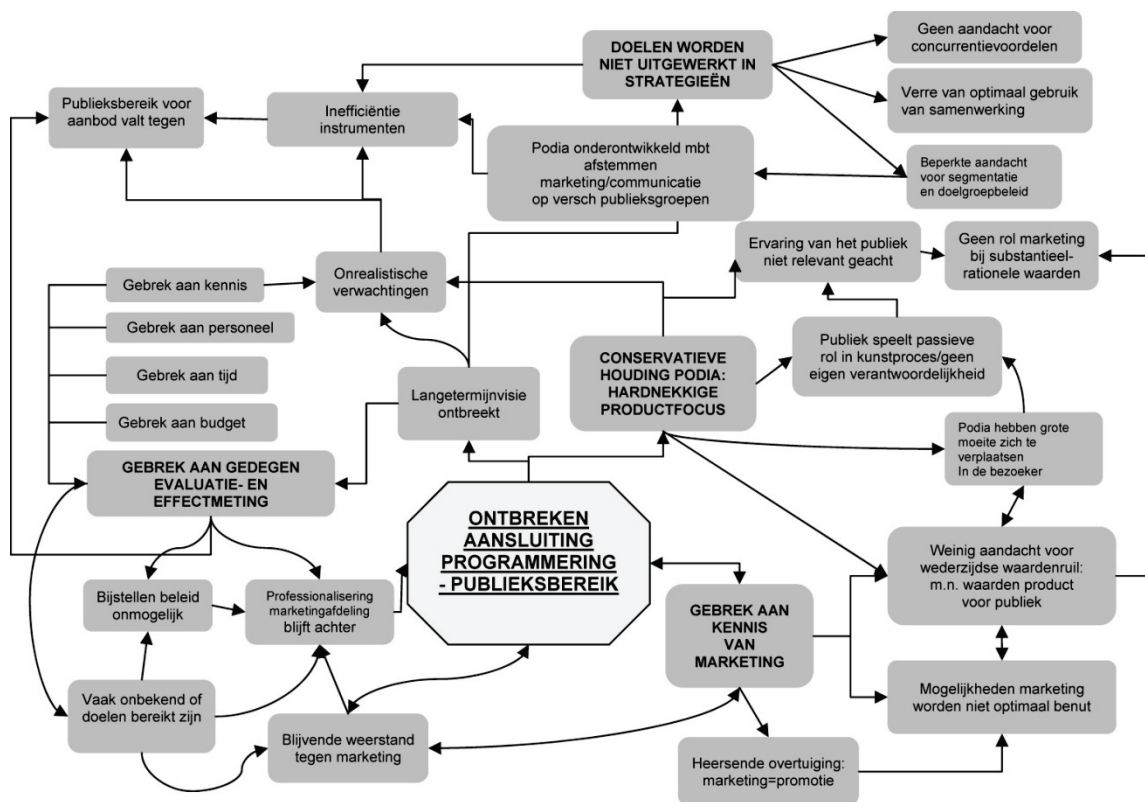
Figuur 6.8. De rol van marketing in de organisatie uitgelicht.

Overigens bleek uit hoofdstuk 5 dat de onderzochte podia vrijwel geen gebruik maakten van doordachte strategische plannen om hun doelen te bereiken, omdat de toepassing van kunstmarketing daar het instrumentniveau nog nauwelijks ontstegen was. De marketingafdeling werd veelal pas op het laatste moment betrokken bij het proces, waardoor de mogelijkheden om bezoekers te trekken voor een zeker aanbod niet anders dan beperkt kunnen blijven tot op zichzelf staande ad hoc-promotieacties. Bij het toepassen van marketing op organisatieniveau speelt het publieksbereik vanaf het allereerste begin een rol in het proces, waardoor er niet alleen al voorafgaand aan de selectie van het aanbod bewust nagedacht kan worden over de gewenste aansluiting tussen programma en publiek (wat wil de organisatie voor wie betekenen?), maar de mogelijkheden van kunstmarketing ook al in een veel eerder stadium kunnen worden benut dan nu gebeurt. Er is op die manier een gerichtere (en dus efficiëntere) aanpak mogelijk bij enerzijds het *selecteren* (bij welk type gebruiker is de kans het grootst dat de potentiële waarden van het aanbod gerealiseerd worden?) en anderzijds het *bereiken* van de juiste publieksgroepen (met welke bijzondere waarden gaat de gebruiker in aanraking komen, en waarom is het realiseren ervan voor hem interessant?). De communicatie kan op deze manier ook specifieker op verschillende doelgroepen worden afgestemd, wat hoogstwaarschijnlijk een hoger rendement oplevert dan in de huidige situatie, waarin tegenvallende bezoekerscijfers eerder regel dan uitzondering zijn.

Het toepassen van marketing op organisatieniveau impliceert ook het investeren in een beter kennisniveau. Om betere resultaten te bereiken is het noodzakelijk dat de podiumkunstpraktijk op het gebied van kunstmarketing meer theoretische kennis verwerft. Dat geldt niet alleen voor de marketingafdeling, maar ook voor de directie en de overige medewerkers. Omdat mogelijk waardevolle ontwikkelingen in de kunstmarketingtheorie op dit moment over het algemeen nog aan de organisatie voorbijgaan (ook door het vaak beperkte budget en beschikbare aantal fte's), blijft men doen wat men altijd al heeft gedaan: marketing toepassen op instrumentniveau, zonder langetermijnvisie of strategie. Wanneer alle afdelingen en medewerkers van een organisatie echter leren hoe zij op eensgezinde wijze bij kunnen dragen aan het optimaliseren van de ervaring, en vooral *waarom* dat nodig is, wordt automatisch meer begrip voor en kennis van kunstmarketing gecreëerd. Dit begrip leidt ertoe dat de bruikbaarheid van marketing erkend wordt, waardoor de klassieke weerstand afneemt. Dit maakt het professionaliseren van de marketingafdeling mogelijk, waardoor de mogelijkheden van marketing beter en effectiever benut worden (niet in de laatste plaats omdat

de hele organisatie meewerkt). De beleving van de bezoeker komt centraal te staan, en de hele organisatie zet zich in om de optimale omstandigheden te scheppen voor deze beleving.

Ook zou er meer onderzoek moeten worden gedaan om onder andere de omgeving, de kansen en bedreigingen, en de kenmerken van het potentiële publiek in kaart te brengen, en daarnaast zouden de resultaten achteraf vaker en diepgaander geëvalueerd moeten worden, om te ontdekken of de gekozen strategieën al dan niet de gewenste effecten hebben gehad – en waarom (niet). Aan de hand van deze onderzoeksresultaten kan het beleid eventueel aangepast of aangescherpt worden, en worden de verwachtingen van de organisatie wellicht realistischer – waardoor de bezoekersaantallen minder zullen tegenvallen.



Figuur 6.9 (afgeleid van figuur 5.4). Problemen rond de (ontbrekende) aansluiting tussen kunstproduct en publieksbereik in de Nederlandse podiumkunstenpraktijk, waarvoor het erkennen en waarderen van kunstmarketing op organisatieniveau kan bijdragen aan een oplossing.

Als blijkt dat door toedoen van een effectief marketingbeleid steeds betere resultaten geboekt worden door de organisatie (als er bijvoorbeeld steeds meer bezoekers regelmatig de artistieke waarden van het aanbod realiseren en waardevolle ervaringen opdoen, en/of de kosten beperkt blijven door een gericht gebruik van bewust gekozen communicatiemiddelen), als de kunstmarketinginspanningen daadwerkelijk op efficiënte wijze bijdragen aan het bereiken van

de in de missie gestelde doelen, zal de organisatie bereid zijn meer te investeren in de marketingafdeling, op de gebieden van zowel kennis, menskracht als budget. In figuur 6.9 is duidelijk te zien hoe belangrijk het is om kunstmarketing op organisatieniveau te laten functioneren: iedere in de praktijk gesignaleerde belemmering wordt er op een positieve manier door beïnvloed.

§ 1.4 Een basisconcept voor kunstmarketing

De totaalervaring van het werk wordt gedefinieerd door de verschillende niveaus van het event, in voortdurende wisselwerking met de individuele context van de gebruiker. Hierbij is het van fundamenteel belang dat de artistieke kern autonoom tot stand kan komen, opdat de artistieke waarden van het werk te allen tijde gewaarborgd worden. Vanaf het niveau van de basisbeleving kan kunstmarketing ingezet worden om de realisatie van de (artistieke) waarden en functies van het aanbod te bevorderen, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin. Hierbij is het belangrijk om onderscheid te maken tussen theatrale en muzikale uitingen, zodat de aanpak van de marketingafdeling zich vanaf het begin kan toespitsen op de kenmerkende waarden.

Om dit daadwerkelijk zo goed mogelijk te kunnen bewerkstelligen, dient kunstmarketing zich in het bijzonder op de volgende zaken te richten.

1. Co-creatie faciliteren en stimuleren door ervoor te zorgen dat het publiek zijn co-productieve rol zo goed mogelijk kan vervullen. Zoals gezegd heeft co-creatie er in uitingen van theatrale aard vooral betrekking op dat mensen hun verbeeldingskracht aanspreken om betekenis te kunnen geven aan het op het toneel waargenomen gedrag, terwijl co-creatie in muzikale uitingen ontstaat wanneer de gebruiker in staat blijkt de muzikale structuur te volgen, en op basis daarvan genot te ervaren. De daadwerkelijke beleving is voor iedere gebruiker anders en dit heterogene karakter van de ervaring, dat onlosmakelijk verbonden is met het co-productieve aspect, zorgt ervoor dat er unieke waarden gerealiseerd worden. Ruimte om de eigen ervaring vorm te geven is daarbij van belang (voor concretisering van dit principe: zie bijlage 3).
2. Langetermijnrelaties aangaan en onderhouden met zorgvuldig geselecteerde publieksgroepen die passen bij de doelstellingen van de organisatie, en bovendien bereid en in staat zijn de geboden waarden te realiseren. Om de relatie op wederzijds

bevredigende wijze te kunnen onderhouden, dient met deze groepen een dynamische, proactieve communicatie gevoerd te worden (voor operationalisering zie bijlage 3).

3. De medewerkers bewust(er) maken van het belang van een publieksgeoriënteerde houding, zodat de hele organisatie op eensgezinde wijze bijdraagt aan het optimaliseren van de ervaring.
4. De unieke, onderscheidende eigenschappen van zowel kunst als marketing in ere houden bij alle keuzes, omdat zij elkaar kunnen versterken. Een optimale wisselwerking tussen beide zou op een creatieve manier de te creëren waarden zichtbaar, bereikbaar en realiseerbaar kunnen maken. Het hanteren van de uitgebreide dienstdefinitie biedt hiertoe volop mogelijkheden.

Op grond hiervan kan de volgende werkdefinitie worden geformuleerd:

Kunstmarketing is te beschouwen als het optimaliseren van het realisatieproces van potentiële waarden van een kunstbeleving, door 1. de ervaring centraal te stellen en te optimaliseren, 2. de kunstgebruiker te ondersteunen bij het vervullen van zijn co-producerende rol, 3. de organisatie te ondersteunen bij het adopteren en uitdragen van een zowel kunst- als publieksgerichte houding, 4. relaties aan te gaan met (op basis van de missie) zorgvuldig geselecteerde gebruikers en werknemers en leveranciers.

Dit alles is het best te operationaliseren aan de hand van de uitgebreide dienstdefinitie.

§ 2 Terugkoppeling naar beleidskader

In deze laatste paragraaf worden de bevindingen van het onderzoek teruggekoppeld naar het in hoofdstuk 1 gepresenteerde beleidskader. In dat eerste hoofdstuk is ingegaan op het functioneren van de podiumkunsten in het licht van het Nederlandse overheidsbeleid. Er werd een kloof geconstateerd tussen aanbod en afname, ontstaan door het autonomiseringsproces dat in de kunsten had plaatsgevonden. Omdat de overheid jarenlang de kwaliteit en vernieuwing van het aanbod tot prioriteit had gemaakt, kreeg de productiezijde ruimte om zich in een zodanig tempo te ontwikkelen, dat het voor de kunstgebruikers niet meer bij te houden was. De connectie tussen aanbod en maatschappij verzwakte daardoor, hetgeen weerspiegeld werd in de bezoekersaantallen. De overheid reageerde hier in de jaren tachtig op door meer nadruk te leggen op het belang van publieksbereik in de podiumkunsten – en beschouwde marketing als een waardevol instrument om aanbod en afname weer in evenwicht te brengen. Dat de overheidsmaatregelen ter bevordering van het gebruik van marketing niet tot de gewenste resultaten leidden, lijkt met name veroorzaakt te zijn door het feit dat de kennis van kunstorganisaties op het gebied van kunstmarketing ontoereikend is, en zij niet weten hoe zij haar (effectief) in het beleid kunnen integreren. Hierdoor is het onmogelijk om de eigenschappen die deze discipline in theorie zo waardevol maken, effectief toe te passen in de praktijk.

Uit deze studie is gebleken dat kunstmarketingtheorie wel degelijk een waardevolle bijdrage zou kunnen leveren aan het bereiken van een betere afstemming tussen aanbod en afname in de gesubsidieerde podiumkunsten, en daarmee dus ook aan het realiseren van de gelijknamige beleidsdoelstelling. Kunstmarketingtheorie biedt in dat kader onder andere antwoorden op in het cultuurbeleid veelvoorkomende vragen als:

- Hoe kan er een groter publiek bereikt en behouden worden voor de artistiek uitdagende kunsten?
- Hoe kan de heilzame werking van de kunsten voor de maatschappij bevorderd worden?
- Hoe kan de subsidieafhankelijkheid van podiumkunstinstituten (in het bijzonder podia) verminderd worden?
- Hoe kan het podiumkunstenbestel efficiënter functioneren?

In het onderstaande worden deze vragen op basis van de kunstmarketingtheorie beantwoord, waarbij de antwoorden gericht zijn aan enerzijds de overheid, en anderzijds de podiumkunstsector.

§ 2.1 Antwoorden aan de podiumkunstensector

In hoofdstuk 1 is de omslag beschreven die momenteel plaatsvindt in het denken van de overheid over het belang van de kunsten voor de samenleving. De heilzame functie die sinds de Tweede Wereldoorlog door de overheid aan kunst is toegeschreven, is door het huidige kabinet Rutte vervangen door een visie waarin kunst nog vooral een geldverslindende hobby wordt geacht. Naast maatregelen als de verhoging van de BTW-tarieven op toegangskaarten en de voorgestelde afschaffing van de CKV-kaart voor middelbare scholieren, heeft de rijksoverheid ook ingrijpende bezuinigingen doorgevoerd, die vooral de podiumkunsten treffen: zij zullen zo'n 40% aan subsidies moeten inleveren. Op die manier ontstaat een situatie waarin de overheid de podiumkunstinstanties dwingt aanzienlijk meer inkomen uit de markt te halen dan nu gebeurt – iets waar zij over het algemeen nog onvoldoende op ingericht zijn. Met name voor het segment dat niet automatisch een breed publiek aanspreekt, zoals de artistieke vormen van podiumkunst, beginnende kunstenaars en experimentele initiatieven, biedt deze ontwikkeling sombere vooruitzichten.

Uit deze studie blijkt dat de kunstmarketingtheorie wel degelijk mogelijkheden biedt om een groter publiek te binden aan deze initiatieven. De sleutel ligt in het effectief toepassen van bepaalde kunstmarketingconcepten, zoals in § 1.4 voorgesteld. Indien de marketingafdeling er daadwerkelijk voor kan zorgen dat ten eerste de ervaring van de kunstgebruiker geoptimaliseerd wordt, dat deze gebruiker in de tweede plaats ondersteund wordt bij het vervullen van zijn co-producerende rol, dat de organisatie, ten derde, ondersteund wordt bij het adopteren en uitdragen van een zowel kunst- als publieksgerichte houding, en dat de organisatie tot slot wederzijds bevredigende lange-termijnrelaties aan kan gaan met zorgvuldig geselecteerde gebruikers en andere stakeholders, dan leidt dat volgens de theorie tot een optimale vorm van waardenrealisatie – en daarmee tot herhalingsbezoek en positieve reclame.

Een goed functionerende kunstmarketingafdeling vereist echter een investering in inspanning, tijd, (uiteraard) financiële middelen en vraagt veelal ook om de bereidheid om de organisatiestructuur en de gehanteerde functieomschrijvingen kritisch te herzien (een nauwe samenwerking tussen marketing en programmering zal namelijk essentieel zijn: zij werken vanaf een vroeg stadium samen en stellen de ervaring van de voorstelling centraal). Bovendien geldt voor de kunstorganisaties die besluiten volgens dit concept te werken, de absolute voorwaarde dat zij doordrongen zijn van het fundamentele belang van het publiek voor hun organisatie. Zonder publiek kunnen de mogelijke waarden van het aanbod immers niet tot stand komen –

waardoor het bestaansrecht van de organisatie in gevaar komt. Dit uitgangspunt dient, naast de artistieke visie, opgenomen te zijn in de organisatiemissie, zoals in het geval van de Stadsschouwburg Amsterdam, die onder andere “de omstandigheden [wil] scheppen voor het publiek om tot een optimale kunstbeleving te kunnen komen”.⁶⁰⁰ Ook is het van groot belang dat de organisatie al op dit niveau bepaalt *wat zij voor wie* wil betekenen.

Een vernieuwing van het podiumkunstenbestel, waarin podia in hun programmering selectiever te werk gaan – in die zin dat zij minder verschillende producties aanbieden, maar deze wel meerdere avonden achter elkaar programmeren, heeft voor de sector een aantal voordelen. Het feit dat de marketingafdelingen van de podia aan iedere productie meer aandacht kunnen besteden dan nu, is daar een van de belangrijkste van. Er is niet alleen meer tijd en ruimte om zich te verdiepen in de potentiële waarden, maar ook om doelgroepen te selecteren en strategieën te ontwerpen om de geboden en gezochte waarden van aanbod en publiek beter op elkaar aan te laten sluiten. Daarnaast zorgt de genoemde sterkere binding tussen gezelschappen en podia voor een betere samenwerking en een bundeling van krachten, waardoor er onder andere meer continuïteit kan ontstaan en de pogingen relaties met een vast publiek op te bouwen meer kans van slagen hebben. Ook mond-tot-oorreclame krijgt een kans wanneer een productie langer te zien is in een theater.

Het voert op deze plaats overigens te ver om in te gaan op de manier waarop aan het marketingbeleid concreet vormgegeven dient te worden om het publieksbereik van podia te vergroten. In de bijlage is een serie vragen opgenomen die richtinggevend kunnen zijn bij het ontwerpen van een dergelijk beleid.

§ 2.2 Antwoorden aan de overheid

Wanneer het om kunst gaat, kan er niet van worden uitgegaan dat er voor alle soorten uitingen zomaar een breed publiek bestaat. Dat geldt met name voor de artistiek uitdagende initiatieven, de nieuwe makers en het experiment. Het betekent echter niet dat er geen publiek voor kan worden opgebouwd. Zeker niet: de ervaring van de waarden die deze uitingen produceren kan immers voor gebruikers waardevolle gevolgen hebben (zoals het verkrijgen van inzicht in persoonlijke en existentiële kwesties, positieve vrijheid, verruiming van het bewustzijn, ontwikkeling van de verbeeldingskracht en ontwikkeling van de persoonlijke identiteit). Ook de

⁶⁰⁰ Beleid en Activiteiten 2009-2012, p 3.

<http://www.ssba.nl/ContentFiles/Beleid%20en%20activiteiten%202009%20-%2020121.pdf>

samenleving heeft er baat bij wanneer deze gevolgen door zoveel mogelijk mensen ervaren worden, niet alleen omdat zij zaken als zelfstandigheid en het vermogen weloverwogen keuzes te maken teweeg kunnen brengen, maar ook omdat zij het inlevingsvermogen en het begrip voor het 'andere' kunnen vergroten.

Dat artistiek uitdagende uitingen meer moeite hebben om volle zalen te trekken, komt onder andere door het feit dat voor het ervaren van artistieke waarden (die tot dergelijke functies leiden) niet alleen een bepaalde motivatie vereist is, maar ook een bepaald competentieniveau. Het omgaan met kunst, het inzetten van verbeeldingskracht, moet geleerd worden – en dat is de reden dat er geïnvesteerd dient te worden in de ontwikkeling van het publiek. Uiteraard vormt educatie op scholen daartoe een belangrijk middel, maar ook kunstmarketing kan hier een rol in spelen: enerzijds door haar vermogen om het verband tussen (latente) behoeften en de gevolgen van kunstgebruik zichtbaar te maken aan de (potentiële) gebruiker, en anderzijds door de (potentiële) gebruiker precies die informatie te verstrekken die hij of zij nodig heeft om de (artistieke) waarden van de voorstelling of het concert te kunnen ervaren. De kans dat de gebruiker positieve ervaringen opdoet met de voorstelling wordt daardoor vergroot, en daardoor de kans op een herhalingsbezoek eveneens. Met ieder bezoek wordt verder bijgedragen aan de ontwikkeling van het publiek, waardoor het steeds beter toegerust is en mogelijk ook steeds uitdagender aanbod aan zal kunnen. Een adequate benadering van de marketingafdeling om de ervaring te optimaliseren is daarbij echter wel essentieel.

Uit deze studie blijkt dat de kennis en ervaring van de marketingafdeling binnen kunstinstellingen lang niet toereikend is om de nodige doelen te stellen, strategieën te ontwikkelen en de bijbehorende instrumenten te ontwerpen. Om die reden is het, om een groter publiek te kunnen opbouwen voor artistieke vormen van podiumkunst (en dus ook om de heilzame werking van de kunsten voor de maatschappij te bevorderen), van essentieel belang dat de overheid de ontwikkeling van de kunstmarketingafdelingen binnen de kunstorganisaties die zij subsidieert, waar nodig ondersteunt. Het kennisniveau moet omhoog, zowel met betrekking tot de theorie als wat de toepassing van deze theorie in de praktijk betreft. Ook het niveau van het voor een efficiënt marketingbeleid noodzakelijke onderzoek dient verbeterd te worden, en er dient meer aandacht besteed te worden aan evaluatie en effectmeting in kunstorganisaties.

Wanneer de kunstmarketingafdelingen naar behoren functioneren, kunnen zij gaan werken aan het opbouwen van publiek, en daarnaast investeren in het onderhouden van relaties met dit publiek en het verstevigen van de onderlinge band. Op den duur zal dit ertoe leiden dat de instelling steeds meer kan bouwen op een vaste kring bezoekers, waardoor ook de subsidieafhankelijkheid van podiumkunstinstituten kan verminderen.

Om dit alles mogelijk te maken, dient wel een aantal maatregelen genomen te worden om het podiumkunstenbestel als geheel efficiënter te kunnen laten functioneren. Om een effectief marketingbeleid te kunnen voeren is het huidige systeem, waarin een podium iedere avond een andere voorstelling, van een andere producent, uit een andere discipline presenteert, funest. Dit maakt het voor podia moeilijk om in de programmering een echte, eigen identiteit te kunnen uitdragen. Om relaties met bezoekers te kunnen onderhouden, is het van belang dat zij zich kunnen identificeren met de organisatie. Ook vergt de diversiteit en het tempo waarin de verschillende uitingen elkaar opvolgen te veel van de marketingafdeling, omdat iedere voorstelling verschillende kernwaarden heeft, die op verschillende manieren aan verschillende doelgroepen gecommuniceerd dienen te worden. Om op effectieve wijze publiek te kunnen binden aan een voorstelling, is voor iedere voorstelling dus een andere aanpak vereist. In het huidige systeem is daar geen tijd voor en wordt de marketingpraktijk vreemd genoeg gekenmerkt door standaardisering bij een uiterst divers en voortdurend wisselend aanbod van voorstellingen en concerten. Daarnaast krijgt mond-tot-oorreclame, een van de meest effectieve promotiemiddelen, in het huidige systeem geen kans – wanneer iemand op aanraden van vriend of buurvrouw een voorstelling wil bezoeken, is de kans zeer groot dat deze alweer verder gereisd is.

Kortom, het is mogelijk om de artistieke productie van gezelschappen, orkesten en ensembles minder afhankelijk te maken van subsidies. Maar de door het kabinet Rutte voorgestelde bezuinigingen dragen daar niet aan bij. Het zou verstandiger zijn geweest om het geld dat door de bezuinigingen vrijkomt in eerste instantie ook weer in de culturele sector te investeren. En wel op twee manieren. In de eerste plaats dient de structuur van het bestel zich te ontwikkelen in de richting van meer continuïteit en interne samenhang: minder producties, maar meer voorstellingen daarvan en een sterke binding tussen gezelschappen en podia. Dit draagt bij aan de identiteitsvorming van de instellingen en de versterking van hun positie in het sociale en culturele weefsel, het komt de efficiëntie ten goede, biedt het potentiële publiek

meer zekerheid en geeft de marketingafdeling de mogelijkheid doelgroepen gericht te bedienen, er relaties mee op te bouwen, en publiek op artistiek vlak te helpen ontwikkelen.

In de tweede plaats zouden de overheden podiumkunstinstituten de tijd en ruimte moeten geven om de theoretische en operationele kennis binnen hun marketingafdelingen op niveau te brengen, zodat deze organisaties de kans krijgen om de vereiste, meer marktgerichte manier van denken en handelen te adopteren. Gezien de huidige achterstand van de praktijk ten opzichte van de theorie, valt er nog veel te winnen: het kan op dit moment niet als vreemd worden beschouwd dat de artistieke vormen van podiumkunst relatief weinig publiek trekken.

Tot slot

In deze studie heb ik de term ‘marketing’ veelvuldig gebruikt – zij het met gemengde gevoelens. Hoe meer het onderzoek zijn einde naderde, hoe meer ik me realiseerde dat de term niet toereikend is voor wat ik er daadwerkelijk mee bedoel. Het concept dat ik ontwikkeld heb, is min of meer een eigen leven gaan leiden en is, in de bedrijfseconomische zin van het woord, misschien niet eens meer te beschouwen als marketing. Kunstmarketing blijkt echt iets anders te zijn dan reguliere marketing. Dat zal kunstorganisaties waarschijnlijk als muziek in de oren klinken, want ook zij hebben nog altijd moeite met de term ‘marketing’, die niet alleen nog steeds veel weerstand oproept in de kunstwereld, maar ook nog steeds grote vragen oproept met betrekking tot de juiste toepassing ervan.

Het onbegrip dat het woord ‘marketing’ oproept is precies wat de kunstwereld in deze roerige tijden *niet* nodig heeft. Dat geldt nog sterker voor de daartegen heersende weerstand: het concept waaraan ‘marketing’ in dit proefschrift refereert, kan door zijn conceptuele inslag namelijk een stap zijn in de richting van een herstelde verbinding tussen kunsten en publiek, een verminderde subsidieafhankelijkheid, en daarmee dus een weg naar een zekerder bestaan.

Zeker, ‘marketing’ is maar een woord. Maar wel een woord dat door velen slechts in instrumentele zin begrepen wordt. Het zou betreuenswaardig zijn wanneer deze lading van het begrip zou verhinderen dat de mogelijkheden van het concept volledig ontplooid kunnen worden. Ook mét de inzet van kunstmarketing blijft kunst gewoon kunst, met behoud van alle benodigde artistieke vrijheid. Het verschil is echter, dat kunstmarketing kan helpen een situatie te creëren om de waarden van kunstuitingen te realiseren.

Misschien is het tijd voor een nieuwe term, die minder protest oproept. Wat als de marketingafdeling vervangen zou worden door de afdeling *Kunst&Klant? Moois&Markt? Art&Aandacht? Beleving&Bereik? Meesterwerk&Motivatie? Artistischeit&Avondje uit? Creatie&Commercie? Ideeën&Inkomsten? Verbeelding&Verkoop?* Om vrij naar Brecht te citeren: “Geachte lezer, bedenk nu zelf een naam die het goed doet – Een betere moet te vinden zijn, dat moet, moet, moet!”⁶⁰¹

⁶⁰¹ Eindregels van Der Gute Mensch von Sezuan (1940).

LITERATUUR

- Abbing, Hans "Nieuwe Tijden, Nieuw Publiek, Nieuwe Kunst?" *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 19, no. 72 (2007): 80-87.
- Alderfer, Clayton P. *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: The Free Press, 1972.
- Alsem, Karel Jan, and E. J. Kostelijk. "Strategische Marketingplanning : Theorie, Technieken En Toepassingen." 432. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2001.
- Balme, Christopher B. *The Cambridge Introduction to Theatre Studies*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.
- Balter, Tamara, and Eddy Zemach. "The Structure of Irony and How It Functions in Music." In *Philosophers on Music: Experience, Meanings and Work*, edited by Kathleen Stock, 178-206. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- Bartels, Bianca. "Musical Is Marketing." *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 21, no. 71 (2007): 34-39.
- Beardsley, Monroe Curtis. "Redefining Art " In *The Aesthetic Point of View: Selected Essays*, edited by Michael J. Wreen and Donald M. Callen, 298-315. Ithaca, N.Y. ; London: Cornell University Press, 1982.
- Beckerman, Bernard. *Dynamics of Drama : Theory and Method of Analysis*. New York: Drama Book Specialists, 1979.
- . *Theatrical Presentation: Performer, Audience and Act*. Edited by Gloria Brim Beckerman and William Coco. 1st publ ed. New York: Routledge, 1990.
- Blokland, Hans. "Een Politieke Theorie over Kunst En Economie." In *Schoonheid, Smaak En Welbehagen*, edited by Dirk Diels, 13-54. Antwerpen: Dedalus, 1992.
- Boghossian, Paul. "Explaining Musical Experience." In *Philosophers on Music: Experience, Meanings and Work*, edited by Kathleen Stock, 117-29. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- Boorsma, Miranda. "Arts Marketing and the Societal Functioning of the Arts: The Case of the Subsidized Dramatic Arts in the Netherlands." *International Journal of Cultural Policy* 8, no. 1 (2002): 65-74.
- . "De Consument Als Coproducent Van Kunst. Nieuwe Inzichten in De Rol Van De Kunstconsument in Het Totale Kunstproces." *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 18, no. 68 (2006): 85-93.
- . "De Meerwaarde Van Klantwaarde Voor Het Kunstleven." In *Cultuurcentra in Een Veranderende Samenleving*, edited by Annick Schramme and Evi Gillard, 131-55. Leuven: LannooCampus, 2007.
- . *Kunstmarketing: Hoe Marketing Kan Bijdragen Aan Het Maatschappelijk Functioneren Van Kunst, in Het Bijzonder Van Toneelkunst in Nederland*. Groningen / Amsterdam: Rijksuniversiteit Groningen / Boekmanstichting, 1998.
- . "A Strategic Logic for Arts Marketing: Integrating Customer Value and Artistic Objectives." *International Journal of Cultural Policy* 12, no. 1 (2006): 73-92.
- Borchert, Donald M., ed. *Encyclopedia of Philosophy*. 2nd ed. 10 vols. Vol. 1 Abbagnano-Byzantine philosophy. Detroit, Mich.: Macmillan Reference USA, 2006.
- , ed. *Encyclopedia of Philosophy*. 2nd ed. 10 vols. Vol. 6 Masaryk-Nussbaum. Detroit, Mich.: Macmillan Reference USA, 2006.
- Boter, Jaap. *Market Structures in Arts and Entertainment*. Enschede: Febodruk, 2005.
- Botti, Simona. "What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value." *International Journal of Arts Management* 2, no. 3 (2000): 14-27.
- Bourdieu, Pierre. *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*. London 1992.
- . "Outline of a Sociological Theory of Art Perception." In *The Field of Cultural Production*. Cambridge, 1993.
- Bourgeon-Renault, Dominique. "An Experiential Approach to the Consumption Value of Arts and Culture." *International Journal of Arts Management* 9, no. 1 (2006): 35-47.

- Broek, Andries van den, Jos de Haan, Frank Huysmans, and Julian Ross. "Cultuurbewonderaars En Cultuurbeoefenaars: Trends in Cultuurparticipatie En Mediagebruik." In *SCP-publicatie, ISSN 1568-1262 ; 2009/8*, 144. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2009.
- Broek, Andries van den, Jos de Haan, Fianne Konings, and Cas Smithuijsen. *Cultuur Tussen Competentie En Competitie: Contouren Van Het Cultuurbereik in 2030, Boekmanstudies*. Amsterdam/Den Haag: Boekmanstudies/Sociaal en Cultureel Planbureau, 2000.
- Brown, Stephen, and Anthony Patterson. "Imagining Marketing : Art, Aesthetics and the Avant-Garde." In *Routledge interpretive marketing research*. London: Routledge, 2000.
- Butler, Patrick. "By Popular Demand: Marketing the Arts." *Journal of Marketing Management* 16, no. 4 (2000): 343-64.
- Campenhout, Herman Van. *Metamorfose : Een Filosofie Van De Muziek*. Leende: Damon, 1999.
- Carlson, Marvin A. *Performance: A Critical Introduction*. 2nd ed. New York: Routledge, 2004.
- Caru, Antonella, and Bernard Cova. "The Impact of Service Elements on the Artistic Experience: The Case of Classical Music Concerts." *International Journal of Arts Management* 7, no. 2 (2005): 39-54.
- Chong, Derrick. *Arts Management*. London: Routledge, 2002.
- Colbert, François. "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts." *International Journal of Arts Management* 6, no. 1 (2003): 30-39.
- Colbert, François, Jacques Nantel, and Suzanne Bilodeau. *Marketing Culture and the Arts*. 2nd ed. Montreal: École des hautes études commerciales, 2001.
- Conway, Tony, and Jeryl Whitelock. "Can Relationship Marketing Enhance Strategic Thinking in the Public Sector? A Study of the Perceived Relationship between Subsidised Theatres and Their Government Funders/Regulators." *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 9, no. 4 (2004): 320-34.
- . "Relationship Marketing in the Subsidised Arts: The Key to a Strategic Marketing Focus?" *European Journal of Marketing* 41, no. 1/2 (2007): 199-222.
- Cooper, Peter, and Rupert Tower. "Inside the Consumer Mind: Consumer Attitudes to the Arts." *Journal of the Market Research Society* 34, no. 4 (1992): 299-311.
- Cultuur, Raad voor. "Advies Cultuurnota 1997-2000." edited by Ministerie van OC&W, 1995.
- . "Basisinfrastructuur 1.0. Advies Vierjaarlijkse Cultuursubsidies Voor Instellingen, Sectorinstituten En Fondsen in De Basisinfrastructuur." 2008.
- . "Deeladvies Eigen Inkomstennormen Cultuurproducerende Instellingen Bis." 2009.
- . "Spiegel Van De Cultuur. Advies Cultuurnota 2005-2008." 2004.
- . "Vooradvies Van De Raad Voor Cultuur (2005-2008). Cultuur, Meer Dan Ooit. Inleiding En Sectoranalyses." edited by Ministerie van OC&W, 2004.
- DeBellis, Mark. "Music." In *The Routledge Companion to Aesthetics*, edited by Berys Nigel Gaut and Dominic MacIver Lopes, 580. London: Routledge, 2001.
- Eversmann, Peter. "The Experience of the Theatrical Event." In *Theatrical Events : Borders, Dynamics, Frames*, edited by Vicki Ann Cremona, Peter Eversmann, Hans van Maanen, Willmar Sauter and John Tulloch, 139-74. Amsterdam: Rodopi, 2004.
- Falk, John Howard, and Lynn Diane Dierking. "The Interactive Experience Model." 1992.
- FCP. "Beleidsplan Fonds Voor Cultuurparticipatie 2009-2012." edited by Jan Jaap Knol en Chrit van Rensen. Den Haag, 2009.
- Fillis, Ian. "Art for Art's Sake or Art for Business Sake: An Exploration of Artistic Product Orientation." *Marketing Review* 6, no. 1 (2006): 29-40.
- . "The Entrepreneurial Artist as a Marketer: Drawing from the Smaller-Firm Literature." *International Journal of Arts Management* 7, no. 1 (2004): 9-21.
- Fillis, Ian. "Creative Marketing and the Art Organisation: What Can the Artist Offer?" *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7, no. 2 (2002): 131-45.
- Fillis, Ian, and Ruth Rentschler. "Using Creativity to Achieve an Entrepreneurial Future for Arts Marketing." *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 10, no. 4 (2005): 275-87.
- Fischer-Lichte, Erika. *History of European Drama and Theatre*. Translated by Jo Riley. London: Routledge, 2002.
- FPPM. "Aanvraagformulier." 11. Den Haag: Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, 2002.

- . "Beleidsplan 2002-2004." 16. Den Haag: Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, 2002.
- . "Jaarverslag 2004." 32. Den Haag: Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, 2005.
- . "Voor Podia En Publiek: Tweede Akte. Beleidsplan 2005-2008." 42. Den Haag: Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, 2003.
- Fraleigh, Sondra Horton. "Witnessing the Frog Pond." In *Researching Dance : Evolving Modes of Inquiry*, edited by Sondra Horton Fraleigh and Penelope Hanstein, XII, 368. Pittsburgh, Pa: University of Pittsburgh Press, 1999.
- Franzen, Giep. *Motivatatie : Denken over Drijfveren Sinds Darwin*. Amsterdam: Boom onderwijs, 2008.
- Gadamer, Hans-Georg, Guy Antoine Marie Widdershoven, and Rianne Heitmeijer. *De Actualiteit Van Het Schone : Kunst Als Spel, Symbool En Feest, Boom Esthetica*. Amsterdam: Boom, 1993.
- Gainer, Brenda, and Paulette Padanyi. "Applying the Marketing Concept to Cultural Organisations: An Empirical Study of the Relationship between Market Orientation and Performance." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7, no. 2 (2002): 182-93.
- Giddins, Gary. *Visions of Jazz : The First Century*. New York: Oxford University Press, 1998.
- Grönroos, Christian. *Service Management and Marketing : Managing the Moments of Truth in Service Competition, The Issues in Organization and Management Series*. Lexington, MA.: Lexington Books, 1990.
- . *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2nd , repr ed. Chichester: Wiley, 2001.
- Harrison, Paul , and Robin Shaw. "Consumer Satisfaction and Post-Purchase Intentions: An Exploratory Study of Museum Visitors." *International Journal of Arts Management* 6, no. 2 (2004): 23-32.
- Heaney, Joo-Gim , and Michael F. Heaney. "Using Economic Impact Analysis for Arts Management: An Empirical Application to a Music Institute in the USA." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 8, no. 3 (2003): 251-66.
- Hill, Elizabeth, Catherine O'Sullivan, and Terry O'Sullivan. *Creative Arts Marketing*. 2nd ed. Amsterdam etc.: Butterworth-Heinemann, 2003.
- Hirschman, Elizabeth C. "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept." *Journal of Marketing* 47, no. 3 (1983): 45-55.
- Hoekstra, Janny C., Peter S. H. Leeflang, and Dick R. Wittink. "The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm." In *Journal of market focused management: a journal of research in marketing*, 43-76, 1999.
- Hoeven, Quirine van der. "Kunst Veredelt, De Minister Verdeelt. Kunst En Publiek in Vlaanderen." *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid*, no. 72 (2007): 13-19.
- Hoogen, Quirijn L. van den *Performing Arts and the City. Dutch Municipal Cultural Policy in the Brave New World of Evidence-Based Policy*. Groningen, 2010.
- Hume, Margee. "Developing a Conceptual Model for Repurchase Intention in the Performing Arts: The Roles of Emotion, Core Service and Service Delivery." *International Journal of Arts Management* 10, no. 2 (2008): 40-55.
- Hume, Margee, Gillian Sullivan Mort, Peter W. Liesch, and Hume Winzar. "Understanding Service Experience in Non-Profit Performing Arts: Implications for Operations and Service Management." *Journal of Operations Management* 24, no. 4 (2006): 304-24.
- Hume, Margee, Gillian Sullivan Mort, and Hume Winzar. "Exploring Repurchase Intention in a Performing Arts Context: Who Comes? And Why Do They Come Back?" *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 12, no. 2 (2007): 135-48.
- Janssen, Susanne. "Vervagende Grenzen. De Classificatie Van Cultuur in Een Open Samenleving " *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 17, no. 65 (2005): 6-20.
- Joostens, K.S. "De Stimuleringsregelingen Van Het Fppm in De Praktijk (2002-2004)." 297. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen/Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, 2007.
- . "De Stimuleringsregelingen Van Het Fppm in De Praktijk (2004-2006)." 195. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen/Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing, 2008.
- Kamer, Gijsbert. *Popmuziek in Een Notendop*. Amsterdam: Bakker, 2008.
- Kassies, Jan. *Notities over Een Heroriëntatie Van Het Kunstbeleid, Voorstudies En Achtergronden / Wetenschappelijke Raad Voor Het Regeringsbeleid*. 's-Gravenhage: Staatsuitgeverij, 1983.

- Kawashima, Nobuko. "Audience Development and Social Inclusion in Britain." *International Journal of Cultural Policy* 12, no. 1 (2006): 55 - 72.
- Kieran, Matthew. "Value of Art." In *The Routledge Companion to Aesthetics*, edited by Berys Nigel Gaut and Dominic Mclver Lopes, 215-25. London: Routledge, 2001.
- Kirchner, Theresa A., Edward P. Markowski, and John B. Ford. "Relationships among Levels of Government Support, Marketing Activities, and Financial Health of Nonprofit Performing Arts Organizations." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 12, no. 2 (2007): 95-116.
- Kivy, Peter. *New Essays on Musical Understanding*. Oxford: Clarendon Press, 2001.
- . *Sound Sentiment*. Philadelphia: Temple University Press, 1989.
- Klink, Pieter Willem van. *Kunsteconomie in Nieuw Perspectief*. Groningen: K'S Concern, 2005.
- Knulst, Willem Pieter. "De Milde Muze : Een Beschouwing over Het Telkens Terugkerend Pleidooi Voor Een Tolerant Kunstbegrip." 43. Utrecht: LOKV Nederlands Instituut voor Kunsteducatie, 1995.
- . *Podia in Een Tijdperk Van Afstandsbediening : Onderzoek Naar Achtergronden Van Veranderingen in De Omvang En Samenstelling Van Het Podiumpubliek Sinds De Jaren Vijftig, Cahier / Sociaal En Cultureel Planbureau, Issn 0927-0833 ; Nr. 117; Het Culturele Draagvlak ; 1*. Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau Den Haag : VUGA, 1995.
- . "Sociale Cultuurspreiding: Voorgeschiedenis, Uitwerking En Resultaten Van Een Ideaal." In *Kunstbeleid. Een Inleiding.*, edited by Hans van Maanen. Groningen, 1985.
- Kolb, Bonita M. *Marketing Cultural Organisations : New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. Dublin: Oak Tree Press, 2000.
- Kotler, Neil. "Delivering Experience: Marketing the Museum's Full Range of Assets." *Museum News* 78, no. 3 (1999): 30-39.
- Kotler, Neil G., and Philip J. Kotler. *Museum Strategy and Marketing : Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources, The Jossey-Bass Nonprofit and Public Management Series*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.
- Kotler, Neil, and Philip Kotler. "Can Museums Be All Things to All People? Missions, Goals, and Marketing's Role." *Museum Management and Curatorship* 18, no. 3 (2000): 271-87.
- Kotler, Philip J., and Gary Armstrong. *Principles of Marketing*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2003.
- Kotler, Philip, and Joanne Scheff. *Standing Room Only : Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Kramer, Jan, Allard Koers, Michel Schemkes, and Piet-Hein Peeters. *Waarom Zou De Overheid Nog Voor Kunst Betalen?* Arnhem/Nijmegen: Provincie Gelderland, 2005.
- Kunst, J. *Filosofie Van De Muziekwetenschap, Serie Wetenschapsfilosofie*. Leiden: Nijhoff, 1988.
- Kunst, Raad voor de. "Advies Kunstenplan 1993-1996." edited by Ministerie van OC&W, 1992.
- Kunst&Zaken. "Brochure K & Z Expertprogramma." edited by Stichting Kunst & Zaken, 6. Rotterdam: Stichting Kunst & Zaken, 2008.
- Laan, M. van der. "Verschil Maken. Herijking Cultuurnotasystematiek." edited by Ministerie van OC&W. Den Haag: OC&W, 2005.
- Laan, Medy van der. "Beleidsbrief Meer Dan De Som." edited by Ministerie van OC&W, 2003.
- Le Gall-Ely, Marine, Caroline Urbain, Dominique Bourgeon-Renault, Anne Gombault, and Christine Petr. "Free Admission to Museums and Monuments: An Exploration of Some Perceptions of the Audiences." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 13, no. 1 (2008): 57-72.
- Lee, Harold Newton. *Perception and Aesthetic Value*. 1st repr ed. New York: Johnson Reprint Corporation, 1967.
- Lee, Hye-Kyung. "When Arts Met Marketing. Arts Marketing Embedded in Romanticism." *International Journal of Cultural Policy* 11, no. 3 (2005): 289-305.
- Leefflang, Pieter Samuel Hendrik. *Marketing*. Vol. [Theorieboek] / P.S.H. Leefflang. Groningen: Stenfert Kroese, 2003.
- Lehmann, Hans Thies. *Postdramatic Theatre*. Translated by Karen Jürs-Munby. Repr Bindwijze: pbk Aanvraaginfo: ter inzage Beschikbaar ed. London: Routledge, 2006.
- Luhmann, Niklas. *Art as a Social System, Meridian*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2000.

- Maanen, Hans van. "Als Alles Kunst Heet..." *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 17, no. 65 (2005): 57-62.
- . "'C of K in Ckv'." In *State of the Art. 15 Jaar Denken over Kunst En Kunstbeleid*, edited by R. Bos, Q. van den Hoogen and I. Nutma. Groningen: Passage, 1998.
- . *Het Nederlandse Toneelbestel Van 1945 Tot 1995*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 1997.
- . *How to Study Art Worlds : On the Societal Functioning of Aesthetic Values*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2009.
- . "Qualitate Qua. Over Kwaliteit, Functie, Kennis En Smaak." In *De Kwaliteit Van Kunst En De Organisatie Van Het Oordeel*, edited by H.O. Van den Berg, M. Boorsma and H. Van Maanen. Groningen: Passage, 1994.
- Maas, I., R. Verhoeff, and H. Ganzeboom. *Podiumkunsten En Publiek*. Rijswijk: Ministerie van WVC, 1990.
- Matravers, Derek. "Art, Expression and Emotion." In *The Routledge Companion to Aesthetics*, edited by Berys Nigel Gaut and Dominic MacIver Lopes, 353-62. London: Routledge, 2001.
- . "Expression in Music." In *Philosophers on Music: Experience, Meanings and Work*, edited by Kathleen Stock, 95-116. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- McDonald, Heath, and Paul Harrison. "The Marketing and Public Relations Practices of Australian Performing Arts Presenters." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7, no. 2 (2002): 105-17.
- McNichol, Theresa. "Creative Marketing Strategies in Small Museums: Up Close and Innovative." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 10, no. 4 (2005): 239-47.
- Meyer, J. A., and R. Even. "Marketing and the Fine Arts - Inventory of a Controversial Relationship." *Journal of Cultural Economics* 22 (1998): 271-83.
- Mulder, Ruard. *De Kunst Van Cultuurmarketing*. Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2008.
- Nederstigt, Jeske, and Theo Bernard Charles Poiesz. *Consumentengedrag*. Houten: Stenfert Kroese, 1996.
- NFPK. "Beleidsuitgangspunten 2009-2012." Den Haag: Nederlands Fonds voor de Podiumkunsten+, 2008.
- Nijs, Diane, and Frank Peters. *Imagineering: Het Creëren Van Belevingswerelden*. Amsterdam: Boom, 2002.
- Noordman, Th.B.J., and J. Stoelhorst. "Cultureel Ondernemerschap Bij Centra Voor De Kunsten." Adviesbureau Cultuurtoerisme, 2007.
- Noordman, Theodorus Bernardus Jozef. *Cultuurmarketing*. 's-Gravenhage: Reed Business, 2007.
- O'Reilly, Daragh. "The Marketing/Creativity Interface: A Case Study of a Visual Artist." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 10, no. 4 (2005): 263-74.
- OC&W, Ministerie van. "Cultuur Als Confrontatie. Cultuurnota 2001-2004." edited by Ministerie van OC&W, 2000.
- . "Cultuur Als Confrontatie. Uitgangspunten Voor Het Cultuurbeleid 2001-2004." edited by Ministerie van OC&W, 1-55: Ministerie van OC&W, 1998.
- . *Cultuurbeleid in Nederland*. Den Haag: Ministerie van OC&W, 2002.
- . "Kunst Van Leven. Hoofdlijnen Cultuurbeleid." edited by Ministerie van OC&W, 2007.
- . "Nota Cultuurbeleid 1993-1996. Investeren in Cultuur." edited by Ministerie van OC&W, 1992.
- . "Pantser of Ruggegraat. Uitgangspunten Voor Cultuurbeleid." edited by Ministerie van OC&W, 1-27: Ministerie van OC&W, 1995.
- . "Subsidieplan Kunst Van Leven 2009-2012." edited by Ministerie van OC&W, 2008.
- Oosterbaan Martinius, Warna. *Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit : Kunstbeleid En Verantwoording Na 1945*. 's-Gravenhage: Gary Schwartz/SDU, 1990.
- Parsons, M.J. *How We Understand Art, a Cognitive Developmental Account of Aesthetic Experience*. Cambridge, 1987.
- Petkus Jr, Ed. "Enhancing the Application of Experiential Marketing in the Arts." *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 9, no. 1 (2004): 49-56.
- Pine, B. Joseph, II, and James H. Gilmore. "Welcome to the Experience Economy." *Harvard Business Review* 76, no. 4 (1998): 97-105.
- Pine, B. Joseph, II, James H. Gilmore, Th H. J. Tromp, and Ingrid D. Jacobs. "De Beleveniseconomie : Werk Is Theater En Elke Onderneming Creëert Zijn Eigen Podium." 322. Schoonhoven: Academic service Economie en Bedrijfskunde, 2000.

- Pots, Roelof. *Cultuur, Koningen En Democraten : Overheid & Cultuur in Nederland*. 3e, herz. en geactualiseerde dr ed. Amsterdam: SUN, 2006.
- Prahalad, Coimbatore Krishna, and Venkat Ramaswamy. "Co-Opting Customer Competence." *Harvard Business Review* 78, no. 1 (2000): 79-87.
- . *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
- . "The New Frontier of Experience Innovation." *MIT Sloan Management Review* 44, no. 4 (2003): 12-18.
- Pulh, Mathilde, Séverine Marteaux, and Rémi Mencarelli. "Positioning Strategies of Cultural Institutions: A Renewal of the Offer in the Face of Shifting Consumer Trends." *International Journal of Arts Management* 10, no. 3 (2008): 4-20.
- Rentschler, Ruth. "Museum and Performing Arts Marketing: A Climate of Change." *Journal of Arts Management, Law & Society* 28, no. 1 (1998): 83.
- . "Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery." *Journal of Arts Management, Law & Society* 32, no. 1 (2002): 7.
- Rentschler, Ruth, Jennifer Radbourne, Rodney Carr, and John Rickard. "Relationship Marketing, Audience Retention and Performing Arts Organisation Viability." *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 7, no. 2 (2002): 118.
- Ridley, Aaron. "Persona Sometimes Grata: On the Appreciation of Expressive Music." In *Philosophers on Music: Experience, Meanings and Work*, edited by Kathleen Stock, 130-46. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- Schaeffer, Jean-Marie. "Experiencing Artworks." In *Think Art: Theory and Practice in the Art of Today*, edited by Bartomeu Mari, 39-53. Rotterdam: Witte de With center for contemporary art, 1998.
- Scheff Bernstein, Joanne. *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- Schnabel, Paul. "Schieten Op De Canon." *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 17, no. 65 (2005): 21-24.
- Schoenmakers, Henri. *Filosofie Van De Theaterwetenschappen Serie Wetenschapsfilosofie*. Leiden: Nijhoff, 1989.
- Scruton, Roger Vernon. *The Aesthetics of Music*. 2nd ed. Oxford: Clarendon Press, 1997.
- Sharpe, Robert A. *Philosophy of Music : An Introduction*. Chesham: Acumen, 2004.
- Shusterman, Richard. "Pragmatism: Dewey." In *The Routledge Companion to Aesthetics*, edited by Berys Nigel Gaut and Dominic McIver Lopes, 97-106. London: Routledge, 2001.
- Stokkom, Bas van. "De Jazz Van De Moderne Ervaring. Over Cultuurvernieuwing, Plezier En Belevingswaarde." *Beleid & Maatschappij* 6 (1995): 330-41.
- Swaan, Abraham de. *Kwaliteit Is Klasse : De Sociale Wording En Werking Van Het Cultureel Smaakverschil, Stichting Amsterdams Fonds Voor De Kunst*. Amsterdam: Bert Bakker, 1985.
- Twaalfhoven, Anita. "Een Brede Blik Op De Cultuursector. Interview Met Nachoem Wijnberg , Hoogleraar Cultureel Ondernemerschap En Management." *Boekman: tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* 18, no. 68 (2006).
- Venkatesh, Alladi, and Laurie A. Meamber. "Arts and Aesthetics: Marketing and Cultural Production." *Marketing Theory* 6, no. 1 (2006): 11-39.
- Vogelenzang, Paul. "Zicht Op... Cultuureducatie En Basisonderwijs: Beleid En Praktijk." edited by Cultuurnetwerk Nederland. Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland, 2004.
- Voss, Glenn B., and Zannie Giraud Voss. "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment." *Journal of Marketing* 64, no. 1 (2000): 67-83.
- "Vrijheid En Verantwoordelijkheid. Regeerakkoord Vvd-Cda." 2010.
- VSCD. "Podia 2004. Cijfers En Kengetallen Van De Leden Van De Vereniging Van Schouwburg- En Concertgebouwdirecties." edited by Hans Onno van den Berg, 1-20. Amsterdam: Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, 2005.
- . "Podia 2006. Cijfers En Kengetallen Van De Vereniging Van Schouwburg- En Concertgebouwdirecties." edited by Hans Onno van den Berg, 1-14. Amsterdam: Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, 2007.

- . "Podia 2008. Cijfers En Kengetallen Van De Vereniging Van Schouwburg- En Concertgebouwdirecties." edited by Hans Onno van den Berg, 1-14. Amsterdam: Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, 2009.
- Wilders, Marlieke. "Theatre Buildings and the Realization of Values." In *Global Changes, Local Stages. How Theatre Functions in Smaller European Countries.*, edited by Hans van Maanen, Andreas Kotte and Anneli Saro, 460-89. Amsterdam: Rodopi, 2009.
- Willemze, Theo. *Algemene Muziekleer*. 13e, verb. dr ed. Utrecht: Het Spectrum, 1999.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 (bij H4 §3.2) *Uitbreiding op tabel 4.3: De omgang met het spanningsveld tussen kunst en marketing in de kunstmarketingliteratuur in de periode 2000-2009.*

	Societal Marketing Concept	Relationship Marketing Approach	Extended Definition of the Customer	Extended Definition of the Product	Reduction Marketing to Function /Mission vs Marketing	Marketing vs Mission	Focus on the Experience of the Service	Creative Marketing
Boorsma 2001		*		*				
Boorsma 2002	*			*				
Boorsma 2006				*			*	
Boorsma 2007				*			*	
Botti 2000				*				
Bourgeon-Renault et.al. 2006				*				
Brown & Patterson 2000								*
Butler 2000	*							*
Camarero & Garrido 2008				*				
Caru & Cova 2005				*			*	
Caust 2003					*			
Chong 2002		*			*			
Colbert 2001				*	*			
Colbert 2003				*				
Conway & Whitelock 2007		*	*					
Conway & Whitelock 2004		*	*					
Evrard & Colbert 2000				*	*			
Fillis & Rentschler 2005					*			
Fillis 2002		*	*		*			*
Fillis 2004			*		*			*
Fillis 2006			*					*
Gainer & Padanyi 2002			*			*		
Harrison & Shaw 2004	*	*		*				

	Societal Marketing Concept	Relationship Marketing Approach	Extended Definition of the Customer	Extended Definition of the Product	Reduction Marketing to Function /Mission vs Marketing	Marketing vs Mission	Focus on the Experience of the Service	Creative Marketing
Heaney & Heaney 2003		*				*		
Hill et al. 2003			*	*				*
Hume 2008				*				
Hume et.al. 2006		*	*	*				
Hume et al 2007		*				*		
Kawa-shima 2006				*	*			
Kerrigan et al. 2005	*				*			
Kirchner et al. 2007		*						
Kolb 2000				*				
Kotler & Kotler 2000		*		*	*			
Kotler & Kotler 1998				*	*			
Kotler & Scheff 1997				*	*			
Lee 2005	*							
Le Gall-Ely, et al. 2008				*				
McNichol 2005								*
Meyer & Even 1998			*					
Mottner & Ford 2008							*	
Mulder 2008					*			
O'Reilly 2005a					*			*
O'Reilly 2005b					*			*
Ouellet et al. 2008				*				
Petkus Jr 2004				*				
Pulh et al. 2008				*				
Radbourne 1998		*						
Rentschler et al. 2002		*						
Scheff Bernstein 2007		*		*				
Scollen 2007	*							

	Societal Marketing Concept	Relationship Marketing Approach	Extended Definition of the Customer	Extended Definition of the Product	Reduction Marketing to Function /Mission vs Marketing	Marketing vs Mission	Focus on the Experience of the Service	Creative Marketing
Seaman 2004						*		
Slater 2007							*	
Stadler 2008		*		*			*	
Stalling Huntington 2007	*							
Thompson 2005		*						
Venkatesh & Meamber 2006				*			*	
Voss & Cova 2006				*				
Voss & Voss 2000					*			
Wiggins 2004					*			

	Societal Marketing Concept	Relationship Marketing Approach	Extended Definition of the Customer	Extended Definition of the Product	Reduction Marketing to Function /Mission vs Marketing	Marketing vs Mission	Focus on the Experience of the Service	Creative Marketing
Totaal aantal publicaties (59)	7 (11,9%)	16 (27,1%)	9 (15,3%)	28 (47,5%)	17 (28,8%)	4 (6,8%)	7 (11,9%)	9 (15,3%)
Totaal aantal auteurs (45)	7 (15,6%)	14 (31,1%)	6 (13,3%)	21 (46,7%)	14 (31,1%)	4 (8,9%)	6 (13,3%)	6 (13,3%)
Lee (17 publicaties/ auteurs)	(11 (64,7%)) ⁶⁰²	4 (23,5%)	6 (35,5%)	8 (47,1%)	9 (52,9%)	-	-	-

⁶⁰² Cijfers gelden voor het in de studie van Lee nog gehanteerde *Generic Marketing Concept*, niet voor de in de huidige studie gebruikte categorie *Societal Marketing Concept*.

BIJLAGE 2 Overzicht geanalyseerde FPPM Podium- en Festivalprojecten

Podiumregeling

Nr	Dossiernr.	Discipline	Titel project	Samenwerkingspartners
1	PPM 021.742	Theater	IT's Festival	Internationaal Theaterschool festival/Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten/Cosmic Theater/Theater De Engelenbak/Nes Theaters/Felix Meritis (Amsterdam)
2	PPM 022.475	Muziek	Turkse Muziekprogrammering	Twente Schouwburg (Enschede)
3	PPM 022.478	Muziek	Popronde	Popwaarts/Tivoli (Utrecht)/W2 (Den Bosch)/Lostheater (Maastricht)/Jacobiberg (Arnhem)/Simplon (Groningen)/Atak (Enschede)/013 (Tilburg)/Speakers (Delft)/Pob (Breda)
4	PPM 022.488	Muziek	Festival Gelderse Muziek Zomer	Musis Sacrum (Arnhem)/De Vereniging (Nijmegen)/Orpheus (Apeldoorn)
5	PPM 022.497	Muziek	Opera Rotterdam	Rotterdams Philharmonisch Orkest/Ro Theater/Opera OT/De Delen/Luxor Theater/Rotterdamse Schouwburg (Rotterdam)
6	PPM 022.501	Muziek	State X-festival	Stichting 't Haags Popcentrum/Korzo Theater (Den Haag)
7	PPM 022.502	Muziek	The Big Bang	Stichting voor Kunst en Cultuur Gelderland/Schouwburg Musis Sacrum (Arnhem)/Podium Gigant (Apeldoorn)/Lux (Nijmegen)/Kunsthuis 13 (Velp)/St. Jazz in Arnhem
8	PPM 022.508	Theater	Boulevard	Productiehuis Brabant/Muzieklab Brabant/Theater Artemis/Stichting Theaterfestival Boulevard (Den Bosch)
9	PPM 023.341	Theater	Jeugdtheater Schoolvakanties	Theater Kikker (Utrecht)
10	PPM 023.474	Muziek	World Series, Global Village	Stichting Jazz en Geïmproviseerde Muziek Muziek (Utrecht)/Het Beauforthuis (Austerlitz)/Artishock (Soest)/Jazzclub Jazz bij Duurstede (Wijk bij Duurstede)
11	PPM 023.478	Muziek	Klassieke Muziekprogrammering	Theater 't Speelhuis (Helmond)
12	PPM 023.484	Muziek	Super Serie (Cross Linx)	Muziekcentrum Vredenburg (Utrecht)/Muziekcentrum Enschede (Enschede)/Tivoli (Utrecht)/Atak (Enschede)
13	PPM 023.492	Multidisciplinair	Festival Act (Theater/dans)	Act/Hal 4/Nighttown/Rotterdamse Schouwburg/Theater de Evenaar/Theater Lantaren/Venster/Theater Zuidplein (Rotterdam)
14	PPM 023.495	Theater	Nationale Jeugdtheaterdag	Stichting Bureau Promotie Podiumkunsten
15	PPM 023.506	Theater	Theater voor een jong publiek	Rozentheater (Amsterdam)
16	PPM 023.511	Multidisciplinair	Jonge Harten Festival (Theater)	Stichting Jonge Harten/Grand Theatre/De Oosterpoort/Stadsschouwburg/Afdeling 12/22 Kunstencentrum (Groningen)
17	PPM 024.317	Muziek	Traces of Brass	Chassé Theater (Breda)/De Nieuwe Veste (Breda)/Popcentrum 013 (Tilburg)/Concertzaal Tilburg/Paradox (Leiden)/De Link (Tilburg)/Muzieklab Brabant (Den Bosch)/Risk/Frits Philips (Eindhoven)
18	PPM 024.321	Multidisciplinair	Delft City Beats (Muziek)	Speakers/Theater De Veste/Jongerencentrum Culture (Delft)
19	PPM 024.338	Muziek	In The Shape Of An Egg	Zaal 100/De IJsbreker/Het BIMhuis (Amsterdam)/SJU Jazzpodium (Utrecht)/Grand Theatre (Groningen)
20	PPM 024.347	Theater	Internationale Poppentheater	Stichting Internationaal Micro Festival/Schouwburg Kunstmin / De Berckepoort/Bibelot/'t Hof (Dordrecht)/en Poppentheaterwerkplaats Amstelveen
21	PPM 025.331	Muziek	2 ^e en 3 ^e Anatoliëfestival	Muziekcentrum/Grote Kerk/Twentse Schouwburg/Atak/Concordia Cinema/Verenigingsgebouw SDO (Enschede)
22	PPM 025.333	Muziek	De Nederlandse Bachvereniging	Theater en Congrescentrum Hanzehof (Zutphen)

23	PPM 025.334	Multidisciplinair	Festival Cement (Muziek)	Huis van Bourgondië (Maastricht)/ Productiehuis Brabant
24	PPM 026.129	Multidisciplinair	Vers Bloed (Theater)	TIN (Amsterdam)/Provadje podium (Alkmaar)/Theater De Lieve Vrouw (Amersfoort)/Bellevue (Amsterdam)/Schouwburg (Arnhem)Chassé Theater (Breda)/Bis (Den Bosch)/Korzo (Den Haag)/Bouwkunde (Deventer)/De Gruitpoort (Doetinchem)/Schouwburg Kunstmin (Dordrecht)/Plaza Futura (Eindhoven)/Concordia (Enschede)/Kruithuis (Groningen)/Witte Theater (Ijmuiden)/Theater Romein (Leeuwarden)/LAKtheater (Leiden)/Huis van Bourgondië (Maastricht)/Lux (Nijmegen)/De Verbeelding (Purmerend)/ De Vorst (Tilburg)/Theater Kikker (Utrecht)/Schouwburg Odeon (Zwolle)
25	PPM 026.131	Muziek	VAMP	Theater Korzo (Den Haag)/Muziekcentrum Den Bosch/Theater Lantaren/Venster/Huis aan de Werf (Utrecht)
26	PPM 026.133	Multidisciplinair	Young Urban Theater (Hal 4)	Theater Hal 4 (Rotterdam)
27	PPM 026.137	Muziek	Internationale Folkfestival	Popcentrum 013 (Tilburg)
28	PPM 026.142	Multidisciplinair	Motel Mozaïk (Muziek/theater/dans)	Stichting Live at Nighttown/ Rotterdamse Schouwburg/TENT/Nighttown/Mojo Concerts (Rotterdam)
29	PPM 026.150	Theater	Samenwerking Gruitpoort en Theaterproducties	Theater de Gruitpoort (Doetinchem)
30	PPM 026.157	Muziek	Professionele Zorgpodia	Stichting Muziek In Huis (Amsterdam) – diverse zorginstellingen
31	PPM 026.159	Theater	Tussen Regge en Dinkel	Stichting Kunsten op Straat/Kunstvereniging Diepenheim/Theatergroep The Lunatics (Diepenheim)
32	PPM 031.901	Muziek	Burgerweeshuis	Het Burgerweeshuis (Deventer)
33	PPM 031.916	Multidisciplinair	Wantijpop	Stichting Popprojecten (Rotterdam)//Toonkunstmuziekschool Drechtsteden/ Gemeente Dordrecht/Kunstgebouw/X-change (Dordrecht)
34	PPM 031.924	Theater	Festival Verteltheaterdagen Utrecht	Stichting Het Verteltheater/Stadsschouwburg/Rasa/ Bureau Barel (Utrecht)
35	PPM 031.926	Muziek	TAMAR Muziektheaterfestival	Stichting TAMAR (Den Dolder)/Het Beauforthuis (Austerlitz)/Walter Maashuis (Bilthoven)/De Klinker (Zeist)/Julius Röntgenzaal (Bilthoven)/Maria Christina Kerk (Den Dolder)/De Speeldoos (Baarn)/Theater de Brede Bibliotheek (Soest)
36	PPM 031.936	Muziek	Jazz in Groningen	Stichting Jazz in Groningen/ Grand Theatre/ Oosterpoort/ Cultureel Studentencentrum/Noord Nederlands Conservatorium/ Buckshot Café (Groningen)
37	PPM 031.945	Muziek	Ensemble in Residence Project	Podium Twente (Enschede)/ Muziekcentrum (Enschede)/ De Oosterpoort (Groningen)/Concertzaal Tilburg/ Concertzaal Haarlem
38	PPM 032.008	Theater	De Zomertrek	DAT D'ART
39	PPM 032.009	Muziek	Samenwerkingsverband 8 klassieke podia	Zaantheater (Zaandam)/Kaarslichtconcerten (Jisp)/Zuidervermaning (Westzaan)/KIOZK (Oostzaan)/Culturele Commissie (Markenbinnen)/De Muziekkamer (Zaandam)/Schuilkerkconcerten (Krommenie)/Recital (Koog aan de Zaan)
40	PPM 032.013	Muziek	Proms in Paradiso	Paradiso (Amsterdam)/ Lantaren/Venster (Rotterdam)/Lux (Nijmegen)/ Stichting Proms in Paradiso (Amsterdam)
41	PPM 032.015	Theater	Theater Buiten Gewoon	Stichting Straattheater Doetinchem
42	PPM 032.018	Theater	Reizend Peutertheaterfestival	Stichting Twee-ater (Amsterdam)/ Stadstheater Zoetermeer)/ Twentse Schouwburg (Enschede)/ Theater Markant (Uden)/ Theater De eervaart (Amsterdam/ Theater De Vest (Alkmaar)/ Theaters Tilburg (Tilburg)/ Theater Agnietenhof (Tiel)/ Isalatheater (Capelle a/d IJssel)
43	PPM 032.019	Dans	De DANscombinatie	VSCD (Amsterdam)/ Directie Dans Overleg/ 25 verschillende podia

44	PPM 033.003	Multidisciplinair	Theater Kick	Cultureel Centrum De Skans (Gorredijk)/De Kolle (Kollum)/Nut Geasterlan-Sleat (Balk)
45	PPM 033.014	Muziek	Wereld Muziektheater Festival	Stichting Muziektheater Festival (Amsterdam)/Stadsschouwburg (Eindhoven)/De eervaart (Amsterdam)/Stadsschouwburg (Utrecht)/Theater Zuidplein (Rotterdam)
46	PPM 033.017	Muziek	Netwerk Elektro-Akoestische Podiumkunsten	Stichting Netwerk Elektro-Akoestische Podiumkunsten (Amsterdam)
47	PPM 033.022	Multidisciplinair	Caribisch Festival 2004	Stichting Caribisch Festival (Rotterdam)
48	PPM 033.025	Multidisciplinair	Robodock Festival	Stichting Robodock/NDSM (Amsterdam)
49	PPM 033.026	Muziek	Grote Prijs van Nederland	Stichting Grote Prijs van Nederland (Amsterdam)
50	PPM 033.028	Muziek	Rotterdam Philharmonic Gergiev Festival	Rotterdams Philharmonisch (Gergiev) Festival/De Doelen/Luxor Theater/Theater Lantaren/Venster/ SKVR/Rotterdams Conservatorium (Rotterdam)
51	PPM 033.031	Muziek	Visual Sensations	Melkweg/Paradiso (Amsterdam/Lux (Nijmegen)/Simplon (Groningen)/Mezz (Breda)/Patronaat (Haarlem)/De Vooruit (Gent)
52	PPM 034.005	Muziek	Serie Kort Maar Krachtig	Stichting Kamermuziek Amsterdam/Nederlands Scheepvaart Museum/Gemeentearchief/NEMO (Amsterdam)
53	PPM 034.009	Theater	Zingo Poetry Slam	Doornroosje/De Wintertuin/Merleyn (Nijmegen)/Burgerweeshuis (Deventer)
54	PPM 034.015	Muziek	Jazznight Arnhem	Musis Sacrum/Schouwburg Arnhem/Stichting Jazz in Arnhem/Hogeschool voor de Kunsten Arnhem
55	PPM 035.003	Muziek	VSCD Jazz Impuls Project	Stichting Jazz Impuls (Nijmegen)/ 43 VSCD podia
56	PPM 035.004	Muziek	Project NSD Klassiek	Stadsschouwburg de Harmonie (Leeuwarden)/De Tamboer (Hoogeveen)/De Kolk (Assen)/De Molenberg (Delfzijl)/De Lawei (Drachten)/De Muzeval (Emmen)/De Koornbeurs (Franeker)/De Oosterpoort (Groningen)/'t Kielzog (Hoogezand-Sappemeer)/Ogterop (Meppel)/Geert Teis (Stadskanaal)/De Klinker (Winschoten)
57	PPM 035.007	Muziek	Marokkaanse concerten	De Meervaart (Amsterdam)/De oelen (Rotterdam)/013 (Tilburg)
58	PPM 036.008	Multidisciplinair	Intercultureel Festival Achterhoek	Stichting Kunst en Cultuur Gelderland (Arnhem)/Schouwburg Amphion (Doetinchem)/Schouwburg Lochem/De hanzehof (Zutphen)/Schouwburg De Storm (Winterswijk)/'t Pakhuus (Silvolde)/Het Barghse Huus ('s Heerenberg)/De Gruitpoort (Doetinchem)/'t Spieker (Eibergen)/Klein Theater (Dinxperlo)/De Bron (Groenlo)/Edu-Art Gelderland
59	PPM 036.019	Muziek	Club Mundial	013 Popcentrum (Tilburg)
60	PPM 036.020	Theater	Septemberkoninkjes	Stichting Het theaterfestival/Het Gasthuis Werkplaats & Theater/Veemtheater/Rozentheater/Bureau Theaterconsulenten/Productiehuis Frascati/Cosmic (Amsterdam)
61	PPM 041.092	Multidisciplinair	Multidisciplinaire Festivals	Stichting Culturele Felstivals Gelderland / Het Gelders Orkest/Toneelgroep Oostpool/Introdans/De Ereprijs/Musis Sacrum/Schouwburg Arnhem/ArtEZ/Huis Oostpool (Arnhem)
62	PPM 042.002	Theater	Theaterverkoopzeeland	Theater Exploitatie Zeeland (Middelburg)/Scheldetheater (Terneuzen)/Theater de Mythe (Goes)/ Stadsschouwburg Middelburg (Middelburg)
63	PPM 042.006	Multidisciplinair	Leidseplein.evenementen	Stichting Samenwerkende Leidseplein Theaters / Stadsschouwburg Amsterdam / Melkweg/De Balie/Paradiso/Bellevue/Nieuwe de la Mar (Amsterdam)
64	PPM042.008	Multidisciplinair	Cirque Magnifique	Stichting Cirque/Theater de Kattendans (Bergeijk)/Theater de Speeldooos (Vught)/Theater de Schalm (Veldhoven)
65	PPM042.011	Muziek	De Zomerexpeditie	Rabothheater (Hengelo)/De Stad Als Theater (Zwolle)/Lux (Nijmegen)/Orpheus (Apeldoorn)/Musis Sacrum (Arnhem)

66	PPM043.001	Muziek	De Kop Vol Muziek	Stichting De Kop Vol Muziek (Sint Maarten)/Het Groene Kerkje (Lambertschaag)/Culturele Stichting Niedorp (Winkel)/ Stichting Culturele Activiteiten Hippolytuskkerk (Hippolytushoef)
67	PPM043.005	Multidisciplinair	VJ Launch	Stichting Cultuurcentrum Ekko/Centraal Museum/Hogeschool voor de Kunsten/Su Me Prod (Utrecht)
68	PPM043.008	Theater	Nederlands KamerOpera Festival	Stichting Nederlands KamerOpera Festival, Schouwburg Odeon (Zwolle)/Stadsgehoorzaal (Kampen)/Theater de Voorveghter (Hardenberg)
69	PPM043.013	Muziek	La Nuit	Paradiso (Amsterdam)/Oosterpoort (Groningen)/013 (Tilburg/Podium Twente (Enschede))/Paradiso-Melkweg-Productiehuis (Amsterdam)
70	PPM043.014	Muziek	YO! Internationaal Jeugdoperafestival	YO! Opera (Utrecht)
71	PPM043.015	Muziek	Nederlandse strijkkwartetten	Stichting Nederlandse strijkkwartetten (Amsterdam)
72	PPM043.016	Muziek	Nederlandse Muziekdagen / Hele Dag Muziek	Muziekcentrum Vredenburg (Utrecht)/Tivoli (Utrecht)/Ekko (Utrecht)/Huis aan de Werf (Utrecht)/Theater Kikker (Utrecht)/SJU Jazzpodium (Utrecht)/RASA (Utrecht)/'t Hoogt (Utrecht)/Muziekgroep Nederland (Amsterdam/Gaudeamus (Amsterdam)
73	PPM043.017	Theater	De Verleiding	Theatercombinatie Bellevue/Nieuwe de la Mar / Stadsschouwburg/De Krakeling/De Balie/Uitmarkt/VNT/BPP (Amsterdam)
74	PPM043.018	Muziek	European TryTone Festival	Stichting TryTone (Amsterdam)/Bimhuis (Amsterdam)/Jazz International Rotterdam/Paradox (Tilburg)/Panama (Amsterdam)
75	PPM043.019	Muziek	Kamermuziek aan de IJssel	Schouwburg Odeon (Zwolle)/Stadsgehoorzaal (Kampen)
76	PPM043.020	Theater	Nieuw Toneel in de Kleine Zaal	Stadsschouwburg De Harmonie (Leeuwarden)/Toneelschuur (Haarlem)/Theater Bellevue (Amsterdam)/Theater aan het Spui (Den Haag)
77	PPM043.022	Multidisciplinair	SUPA*SONIC	Stadsschouwburg (Amsterdam)/Melkweg (Amsterdam). Stichting SLAMM (Amsterdam)
78	PPM043.023	Multidisciplinair	New Attraction	Stichting New Attraction (Groningen)
79	PPM043.024	Multidisciplinair	Fabrikaat	Stichting Fabrikaat (Eindhoven)
80	PPM044.006	Dans	Danscircuit	Chassé Theater (Breda)
81	PPM044.007	Muziek	Een Leids Trio	Jazzpodium Hot House/Kunstkring De Burcht/Cultureel Centrum de X (Leiden)
82	PPM044.009	Muziek	Kasteelconcerten Nederland	Stichting kasteelconcerten (Haarlem)/Stichting Oude Muziek de Graafschap/Stichting Batauwe Musica
83	PPM044.011	Theater	Theatercircuit	Theaterwerk NL (Amsterdam/Theater De Garage (Venlo)/Theater Het Hek Van De Dam (Ekehaar)/Prinsentheater (Groningen)/Kunstencentrum Catharinakapel (Harderwijk)/Theater Vestzak99 (Vlissingen)/ZIMIHC theatre (Utrecht)/Theater Het Pakhuis (Hoorn)/Theater Het Hemeltje (Wageningen)/Huis van Puck (Arnhem)
84	PPM045.002	Theater	Grenzeloos	Kennemer Theater en Congrescentrum (Beverwijk)/Isala Theater (Capelle a/d IJssel)/Theater 't Speelhuis (Helmond)/Schouwburg De Meerse (Hoofddorp)/Theater De Schalm (Veldhoven)/Leidse Schouwburg (Kleiden)/Leine & Roebana (Amsterdam)
85	PPM045.007	Multidisciplinair	3x Cultuur.Express	Muziekcentrum Vredenburg/Stadsschouwburg/Theater Kikker/RASA/SJU Jazzpodium/Gemeentebibliotheek/'t Hoogt/Lombok Museumcafé/Tivoli (Utrecht)
86	PPM051.097	Muziek	Special FX	Samenwerkingsverband landelijke poppodia
87	PPM051.098	Muziek	Karnatic Lab Festival	Stichting Karnatic Lab /KIT Tropentheater/Muziekgebouw aan 't IJ/Bimhuis/De Badcuyp (Amsterdam)
88	PPM051.100	Muziek	VPRO / Boy Edgar Prijs Tournee	Vereniging van Jazz en Improvisatiemuziek Podia (Utrecht)/St. Jazz nternational (Ritterdam)/St. Jazz Utrecht/Artishock (Soest)/Hothouse Redbad (Leeuwarden)/De Tor (Enschede)/Podium Hothouse (Leiden)/DJS (Dordrecht)/St. Jazz in

				Arnhem/Paradox (Tilburg)/Jazz bij Duurstede (Wijk bij Duurstede)/CK Theater (Roermond)/ Centrum Nieuwe Muziek (Veere)/Beauforthuis (Austerlitz)/Mohogany Hall (Edam)/Jazz Affairs (Hoornt)/ De Stoep (Spijkenisse)
89	PPM051.102	Theater	Internationaal Intensief	Stadsschouwburg (Utrecht)/Theater Zuidplein (Rotterdam)/Schouwburg Kunstmin (Dordrecht)/Culture (Ede)/De Meervaart (Amsterdam)/Theater aan het Spui (Den Haag)
90	PPM051.104	Muziek	Topstukken	Stadsschouwburg Amsterdam/ Schouwburg Arnhem / Koninklijke Schouwburg Den Haag / Parktheater Eindhoven / Stadsschouwburg Groningen / Stadsschouwburg De Harmonie / Theater aan 't Vrijhof Maastricht / Parkstad Limburg Theaters / Stadsschouwburg Sittard-Geleen / Rotterdamse Schouwburg / Theaters Tilburg / Chassé Theater Breda / Stadsschouwburg Utrecht
91	PPM051.105	Muziek	Muziek in Musea	De Pont – Stichting voor Hedendaagse Kunst (Tilburg)/Van Abbemuseum (Eindhoven)/Museum Van Bommel Van Dam (Venlo)
92	PPM051.106	Dans	Dansweek	Isala Theater (Capelle a/d IJssel)/LAK-theater (Leiden/Theater De Veste (Delft)/osterpoort& Stadsschouwburg (Groningen)/Theater Junushoff (Wageningen)/Collectieve Danspromotie (Amsterdam)
93	PPM051.107	Muziek	Music Meeting On Tour!	Musis Sacrum/Schouwburg (Arnhem)/Kunsthuis 13 (Velp)/LUX (Nijmegen)/De Gigant (Apeldoorn)/Music Meeting (Nijmegen)
94	PPM052.003	Muziek	Opstart Cruquiusconcerten	Stichting Cruquiusconcerten (Cruquius)/Schouwburg De Meerse (Hoofddorp)
95	PPM052.004	Theater	!RIVTHEKID!	Sociaal Cultureel Centrum de Poortertj (Zaltbommel)/Agnietenhof (Tiel)/De Fransche School (Culemborg)
96	PPM052.005	Muziek	Programma Fries Popnet	Friesland Pop (Leeuwarden)/Het Bolwerk (Sneek)/Iduna (Drachten)/MIX (Wolvega)/Poppodium Leeuwarden/Freeze Festival/Academie voor Popcultuur (Leeuwarden)
97	PPM052.006	Muziek	Meer en betere klassieke concerten in Maassluis	Theater Schuurkerk (Maassluis)
98	PPM052.011	Multidisciplinair	Rad van Avond.uur	Podium Mozaïek/Marmoucha/ISH/danstehater AYA/Circus Elleboog/Theater Rast/Jongerentheater 020/ MTNL (Amsterdam)
99	PPM052.014	Muziek	Wereldmuziekconcerten Roepaen	Cultureel Podium Roepaen (Ottersum)
100	PPM052.015	Muziek	Jongeren voor Jongeren / Kunst voor Kinderen	St. Educare/Jugdtheater De Teerstooft (Schiedam)/Theater Kwark (Middelburg)/Opslag voor Cacao (Utrecht)
101	PPM052.016	Muziek	Poppodiumcircuit Overijssel	Stichting Kunst en Cultuur Overijssel (Zwolle)
102	PPM053.004	Muziek	Toneelkijkcursus	Stichting Wadway (Zwaag)/ Theater EA (Utrecht)
103	PPM053.005	Muziek	De 5e verdieping	Stichting Jazz en Geïmproviseerde Muziek Utrecht/SJU (Utrecht)/Jazzpodium Artishock (Soest)/Beauforthuis (Austerlitz)/Jazz bij Duurstede (Wijk bij Duurstede)
104	PPM053.009	Theater	Utrechts/Amersfoorts jeugdtheaterplan	Theater Kikker (Utrecht)/Stadsschouwburg (Utrecht)/Theater De Lieve Vrouw (Amersfoort)
105	PPM053.013	Muziek	Summer Darkness	Tivoli/De Helling/Ekko/Cybercase (Utrecht)/Castle Fest (Lisse)/Mojo (Delft)
106	PPM053.014	Muziek	Kulsan Muziekprojecten en Etnomarketing	Stichting Kulsan (Amsterdam)
107	PPM053.015	Dans	DANSLICK	Korzo theater (Den Haag)/Theater De Vest (Alkmaar)/Schouwburg (Arnhem)/Theater De Veste (Delft)/Schouwburg Kunstmin (Dordrecht)/Schouwburg De Lawei (Drachten)/ De Twentse Schouwburg (Enschede)/Schouwburg Agnietenhof (Tiel)/Schouwburg (Tilburg)/Korzo Producties (Den Haag)

108	PPM053.018	Muziek	Klassieke Muziekweek . Liever Live	De Oosterpoort (Groningen)/ Deventer Schouwburg (Deventer)/ Muziekcentrum/Nationaal Muziekkwartier (Enschede)/ Stadsgehoorzaal Kampen / Odeon De Spiegel Theaters (Zwolle)/ Schouwburg Orpheus (Apeldoorn)/ Musis Sacrum / Schouwburg Arnhem / Stichting Requiem Lochem / Concertgebouw De Vereniging (Nijmegen) / Nijmeegse Stichting voor Kamermuziek (Nijmegen)/ Theater 't Voorhuys (Emmeloord)/ Schouwburg (Almere)/Theater De Vest (Alkmaar)/ Het Concertgebouw NV/ Conservatorium van Amsterdam/KunstENhuis (Amsterdam)/ Philharmonie (Haarlem)/Vredenburg (Utrecht)/ Het Klooster (Woerden)/ Concert-en congresgebouw De Doelen (Rotterdam)/ Dr Anton Philipszaal (Den Haag)/ Stadsgehoorzaal Vlaardingen/ Muziekcentrum Frits Philips (Eindhoven)/ Theaters Tilburg/ CKB De Maagd (Bergen op Zoom)/Munttheater (Weert)
109	PPM054.001	Theater	The Artiste Factory	Stichting The Artiste Factory (Amsterdam)
110	PPM054.003	Dans	Moderne Dans in de Verbeelding	De Verbeelding (Purmerend)/Theater De Purmaryn (Purmerend)/Dance Works Rotterdam/Dansgroep Krisztina de Chatel
111	PPM054.004	Muziek	Dag van de Kamermuziek . Groningen	Groninger Overleg Kamermuziek /Cantates Nieuwe Kerk /Centrum voor Oude Muziek en Dans Collegium Musicum /St. Musica Antiqua Nova/Museum De Buitenplaats/Noorder Muziek Centrum/Northern Consort/Stichting Prime/St. Abdijconcerten Aduard/De Oosterpoort (Groningen)
112	PPM054.006	Theater	Europa Festival	Theater Lantaren/Venster /Stichting Laurenskerk/Poppodium Rotown/Stichting Jazz International Rotterdam/R2 Reykjavik to Rotterdam (Rotterdam) / Filmhuis (Den Haag)
113	PPM054.013	Theater	RISK . beeldend Theaterdagen	Ostadetheater (Amsterdam)
114	PPM054.016	Muziek	Urban Explorers	De Popcentrale / CBK/Bibelot/Stichting ToBe/St. Noordkaap.Filmhuis Cinode (Dordrecht)
115	PPM055.001	Theater	Workshops Kepler LAKtheater	LAKtheater (Leiden)
116	PPM055.006	Multidisciplinair	ART op weg naar volwassenheid	ART, Associatie Rijnmondtheaters/ Isala Theater (Capelle a/d IJssel)/Fortis Theater a/d/ Schie (Schiedam)/Het Kruispunt (Barendrecht)/ Theater De Stoep (Spijkenisse)/ Theater van Vlaardingen (Vlaardingen)
117	PPM055.008	Theater	Programmeren van jeugdvoorstellingen	VSCD/ 12 VSCD theaterpodia
118	PPM055.009	Theater	Jeugdtheaterdagen 2006.2008	BPP/ VSCD/VNT (Amsterdam)

Festivalregeling

Nr	Dossiernummer	Discipline	Titel project	Samenwerkingspartners
1	IR 024.170	Theater	Karavaan 2002	Huisvuilcentrale/Grote Kerk (Alkmaar)/Schouwburg (Haarlem)
2	IR 024.173	Muziek	Heiner Goebbels-festival	Thater Lantaren/Venster (Rotterdam)
3	IR 024.174	Theater	Festival Etcetera	Stichting Etcetera (Amersfoort)
4	IR 024.175	Theater	Tiyatro Festivali	Stichting Turks Nederlands Theater/Theater Bellevue/Thter Nieuwe de la Mar (Amsterdam)
5	IR024.177	Muziek	Live for Life festival 2002	Stichting Rhythm of Reason
6	IR 024.179	Theater	NOUVEAUDEVILLE	Het Vierde Kwartaal/Step Right Up (Amsterdam)
7	IR 024.212	Muziek	Zomer Jazz Fiets Tour	Stichting Zomer Jazz Fiets Tour (Winsum)
8	IR 024.213	Muziek	Klap op de Vuurpijl 2002	Stichting Klap op de Vuurpijl/Werkteater (Amsterdam)
9	IR 024.214	Muziek	Juttersfestival 2002	Stichting Prompt (Beverwijk)
10	IR 024.215	Muziek	Jazz International Rotterdam	Calypso (Rotterdam)/ Stichting Jazz International/ De Doelen/ Lantaren/Venster / Theater De Evenaar / Waterfront (Rotterdam)
11	IR 024.216	Muziek	Meer Jazz Festival	Schouwburg De Meerse (Hoofddorp)
12	IR 025.004	Muziek	VOC Evenementen Festival	Stichting Nieuwe Muziek Zeeland (Middelburg)
13	IR 025.012	Muziek	Improvisation meeting 2002	Muziekcentrum/Jazz Werkplaats (Den Bosch)
14	IR 026.014	Multidisciplinair	Bekijk 't CKV tournee 2002	Koninklijk Theater Carré/Theater et Amsterdamse Bos/Holland Festival/MUZtheater/Mixt/theatergezelschappen (Amsterdam)
15	IR 025.024	Theater	Tweetakt Festival	Ekko/Vrijstaat/Paper Dome/Reuzenhal en Vechtclub/Academietheater/Huis aan de Werf/Palladio/Stadsschouwburg/Theater Kikker (Utrecht)
16	IR 026.013	Muziek	Catalaans festival	Ensmeble Insomnio/Theater Kikker (Utrecht)
17	IR 026.016	Muziek	Enschede Muziek Festival	Twentse Schouwburg/Nationale Reisopera/Poppodium Atak/Het Conservatorium/Muziekcentrum/Enschedese Muziekschool (Enschede)
18	IR 026.023	Multidisciplinair	Noorderzon Festival	Noorderzon Festival (Groningen)
19	IR 026.034	Muziek	Karnatic Lab Festival 2003	Bimhuis/IJsbrekerCultureel Centrum De Badcuyp (Amsterdam)
20	IR 026.036	Muziek	Terry Riley Festival	Stichting Prime/Oosterpoort/NPS (Groningen)
21	IR 026.041	Multidisciplinair	Festival Madrettor	Madrettor/Stichting de Laurenskerk/V2/Worm (Rotterdam)/Planet Art (Enschede)
22	IR 026.043	Muziek	Joods Festival	Museum De Buitenplaats (Eelde)
23	IR 026.045	Multidisciplinair	High Arts 2002	Stichting High Arts in the Low Lands (Delft)
24	IR 026.050	Multidisciplinair	Straatfestival Vlissingen	Raad voor Kunst en Cultuur Vlissingen
25	IR 031.451	Multidisciplinair	Sonsbeek Festivals	Stichting Sonsbeek Festivals (Arnhem)
26	IR 031.453	Muziek	ZomerJazzFietsTour 2003	Stichting ZomerJazzFietsTour (Winsum)
27	IR 031.456	Muziek	Metropolis	Stichting Nemesis Amsterdam /Nighttown/Rotown/Waterfront/ Baroeg/Calypso/Off_Corso (Rotterdam)/Paradiso/Melkweg (Amsterdam)/Tivoli (Utrecht)/Paard (Den Haag)/013 (Tilburg)/Mezz (Breda)/Hedon (Zwolle)/De Effenaar (Eindhoven)/Doornroosje (Nijmegen)/Vera (Groningen)/ Patronaat (Haarlem)
28	IR 031.465	Muziek	Swingin' New York	Swingin'Groningen/De Smederij/Conservatorium/Grand Theatre/Podium Waagplein (Groningen)
29	IR 031.467	Multidisciplinair	festival Mudans	Aslan Muziekcentrum/ Theater De Meervaart (Amsterdam)
30	IR 031.477	Muziek	Zomeropera	Nieuwe Gronden (Almere)
31	IR 031.481	Theater	Zomertrek	Stichting Dat d'art (Gasteren)
32	IR 031.486	Muziek	Rumor Festivals	Stichting Rumor (Utrecht)
33	IR 031.487	Muziek	Improvisation Meeting 2003	Stichting Jazz in Duketown (Den Bosch)

34	IR 031.489	Multidisciplinair	DB Surround	Stichting DB Surround (Breda)
35	IR 031.490	Multidisciplinair	Cultura Nova Zomerfestival Heerlen 2003	Stichting Cultura Nova (Heerlen) /Parkstad Limburg Theaters
36	IR 031.509	Muziek	Multiplex	Stichting Multiplex (Haarlem)/Swing (Alkmaar)
37	IR 031.515	Multidisciplinair	Karavaan	Kunst en Cultuur Noord-Holland (Haarlem)
38	IR 031.516	Theater	Over het IJ-Festival	Stichting IJ Producties (Amsterdam)
39	IR 031.519	Muziek	Kwartetten!	Stichting Brisk (Amsterdam)
40	IR 031.529	Theater	Onder Stroom	Stichting Waterlife (Rotterdam)/Theatergroep Vis-a-Vis
41	IR 031.532	Theater	Locatietheater Oerol	Stichting Oerol (Terschelling)
42	IR 031.533	Multidisciplinair	Cultureel Festival Virus	Stichting Virus (Eindhoven)
43	IR 031.534	Muziek	Gekleurde klanken: componiste Sinta Wullur	Stichting Vrouw & Muziek (Amsterdam)
44	IR 031.535	Theater	Tiyatro Festival	Theater Bellevue (Amsterdam)
45	IR 031.539	Dans	Straattheaterfestival Buitengewoon	Stichting Straattheater (Doetinchem)
46	IR 031.541	Muziek	Paradiso Festival Double Talk	Paradiso (Amsterdam)
47	IR 031.878	Muziek	Bach Festival	Stichting Bachfestival (Utrecht)
48	RFC 041.005	Theater	Festival TerPlekke	Stichting Culturele Evenementen West Brabant/ Chassé Theater (Breda)
49	RFC 041.006	Theater	De Zomertrek	Stichting De Zomertrek/Theater De Kolk (Assen)
50	RFC 041.007	Muziek	Karnatic Lab Jubileum Festival 2004	Stichting Karnatic Lab (Amsterdam)
51	RFC 041.010	Muziek	Internationaal Van Wassenauer Concours 2004	Stichting Internationaal Van Wassenauer Concours (Amsterdam)
52	RFC 041.015	Muziek	The Music In My Head	Stichting The Music In My Head/ Theater aan het Spui (Den Haag)
53	RFC 041.016	Muziek	Gaudeamus Muziektheaterfestival 2004	Stichting Gaudeamus/ Frascati/De Balie (Amsterdam)
54	RFC 041.018	Muziek	Q-BA Festival	Stichting Nieuw Cubaans Peil
55	RFC 041.030	Muziek	Tromp Festival	Stichting Tromp Muziek Biënnale/Muziekcentrum Frits Philips (Eindhoven)
56	RFC 041.031	Muziek	Straattheaterprogramma 2004	Stichting Theaterfestival Boulevard (Den Bosch)
57	RFC 041.032	Theater	Hartstocht	Huis e Festival a/d/ Werf (Utrecht)
58	RFC 041.033	Theater	Over het IJ Festival 2004	Stichting IJ Producties (Amsterdam)
59	RFC 041.034	Muziek	Juttersfestival	Stichting Prompt (Beverwijk)
60	RFC 041.035	Theater	Camping Rotterdam	Stichting Ondersteuning Culturele Initiatieven
61	RFC 041.037	Muziek	Global Village Festival	Theater De Lieve Vrouw (Amersfoort)
62	RFC 041.038	Muziek	Enschede Muziek Festival 2004	Stichting Muziekkwartier/Hartman Textielfabriek (Enschede)/Docklands (Amsterdam Noord)
63	RFC 041.044	Theater	Cultureel Festival ViRuS	Stichting Virus (Eindhoven)
64	RFC 041.048	Muziek	SUMMA Festival	Stichting Prime / Der AA-Kerk/De oosterpoort/Grand Theatre/De Lutherse Kerk (Groningen)
65	RFC 041.049	Muziek	SJU Jazz Festival 2004	Stichting SJU Utrecht
66	RFC 041.050	Muziek	NL mixed-up update Out of this World Festival	Stichting Oye Listen (Amsterdam)
67	RFC 041.051	Dans	Een Midzomernachtdroom... sprookje in Arnhem	Stichting Sonsbeek Festivals (Arnhem)
68	RFC 041.053	Muziek	The Paradox Orchestra & Paulus Schafer Gipsyband	Stichting Alfa (Tilburg)
69	RFC 041.055	Muziek	Club Mundial	Mundial Productions/013 (Tilburg)
	RFC 041.056	Muziek	Aqua Musica 2004	Muziekcentrum De IJsbreker (Amsterdam)

70				
71	RFC 041.057	Muziek	European TryTone Festival 2004	Stichting TryTone (Amsterdam)/Bimhuis (Amsterdam)/Jazz International Rotterdam/Paradox (Tilburg)/Panama (Amsterdam)
72	RFC 041.058	Muziek	Output Festival	Stichting Output Foundation/Paradiso/De Balie (Amsterdam)
73	RFC 041.061	Theater	Karavaan	Cultuurcompagnie Noord-Holland (Alkmaar)
74	RFC 041.062	Muziek	International Hiphop Festival Rotterdam 2004	Stichting Kunst en Welzijn (Rotterdam)
75	RFC 041.068	Theater	Tiyatro Festivali	Stichting Turks Nederlands Theater/Theater Bellevue/Thter Nieuwe de la Mar (Amsterdam)
76	RFC 041.069	Theater	Cultura Nova Zomerfestival Heerlen 2004	Stichting Cultura Nova (Heerlen) /Parkstad Limburg Theaters
77	RFC 041.080	Theater	Het eiland als podium	Stichting Terschellings Oerol festival
78	RFC051.002	Muziek	Festival de Gelderse Muziek Zomer	Musis Sacrum (Arnhem)/De Vereeniging (Nijmegen)/Orpheus (Apeldoorn)
79	RFC051.003	Theater	It's Festival 2005	Stichting Its Festival
80	RFC051.006	Muziek	Internationaal Muziekfeest Middelburg	Stichting Kamermuziek Zeeland/Middelburgse Concertzaal (Middelburg)
81	RFC051.008	Theater	Over het IJ Festival	Stichting IJ Producties (Amsterdam)
82	RFC051.009	Multidisciplinair	Festival Reuring	Stichting Oké/Theater de Purmaryn/Theater de Verbeelding/Filmhuis/Bibliotheek/Museum Waterland/Jazzpodium (Purmerend)
83	RFC051.013	Multidisciplinair	De Gipsy Road Show	Stichting Alfa (Tilburg)
84	RFC051.015	Multidisciplinair	Programmering op de metrolijnen	Stichting Theaterfestival Boulevard (Den Bosch)
85	RFC051.016	Multidisciplinair	Huis en Festival a/d Werf.De Neude	Stichting Huis en Festival a/d Werf (Utrecht)
86	RFC051.017	Muziek	Holland Festival Oude Muziek Utrecht	Stichting Organisatie Oude Muziek/Muziekcentrum Vredenburg (Utrecht)
87	RFC051.018	Muziek	The Music in my Head 2005	Stichting The Music in My Head/Theater aan het Spui (Den Haag)
88	RFC051.019	Muziek	De Vluchteling	Stichting Nederlands KamerOpera Festival (Zwolle)/Theater De Voorveghter (Hardenberg)/Stadsgehoorzaal (Kampen)/Schouwburg Odeon (Zwolle)
89	RFC051.029	Muziek	Cellofestival Dordrecht	Stichting To Be/De Munt van Holland (Dordrecht)
90	RFC051.030	Multidisciplinair	Haarlemmerhoutfestival	Stichting Multiplex (Haarlem)
91	RFC051.033	Muziek	Kamermuziekfestival & -concours Almere	Stichting Kamermuziekfestival Almere/Kerk Goede Rede/Museum De Paviljoens/Theater De Roestbak/Flevoziekenhuis/Filmhuis Almere Stad (Almere)
92	RFC051.034	Theater	Theaterfestival Buitengewoon	Stichting Straattheater Doetinchem
93	RFC051.040	Multidisciplinair	Festival Mundial	BV Mundial Productions/ 013 (Tilburg)
94	RFC051.042	Multidisciplinair	De verborgen planeet	Stichting Panakoustikon/NDSM (Amsterdam)
95	RFC051.048	Dans	Danskaravaan	Stichting Danskaravaan (Den Haag)
96	RFC051.050	Multidisciplinair	Straatfestival Vlissingen	Stichting Straattheater Vlissingen
97	RFC051.057	Multidisciplinair	Kunstbende, 15 jaar streetwise	Stichting Kunstbende/Westergasfabriek (Amsterdam)
98	RFC051.062	Muziek	Rhijnauwen Kamermuziek Festival	StichtingKamermuziek Rhijnauwen (Bunnik)
99	RFC051.064	Muziek	The Big Bang 2005	Vredenburg (Utrecht)/Stichting Jam/De Doelen (Rotterdam)/Muziekcentrum Frits Philips (Eindhoven)/Podium Twente (Enschede)
100	RFC051.067	Muziek	SJU Jazz Festival	Stichting SJU (Utrecht)
101	RFC051.069	Muziek	21st Music Meeting Open Park	Music Meeting (Nijmegen)
	RFC051.072		Metropolis Festival	Stichting Nemesis Amsterdam) /Nighttown/Rotown/Waterfront/ Baroeg/Calypto/Off_Corso (Rotterdam)/Paradiso/Melkweg (Amsterdam)/Tivoli (Utrecht)/Paard (Den Haag)/013 (Tilburg)/Mezz (Breda)/Hedon (Zwolle)/De Effenaar (Eindhoven)/Doornroosje (Nijmegen)/Vera (Groningen)/

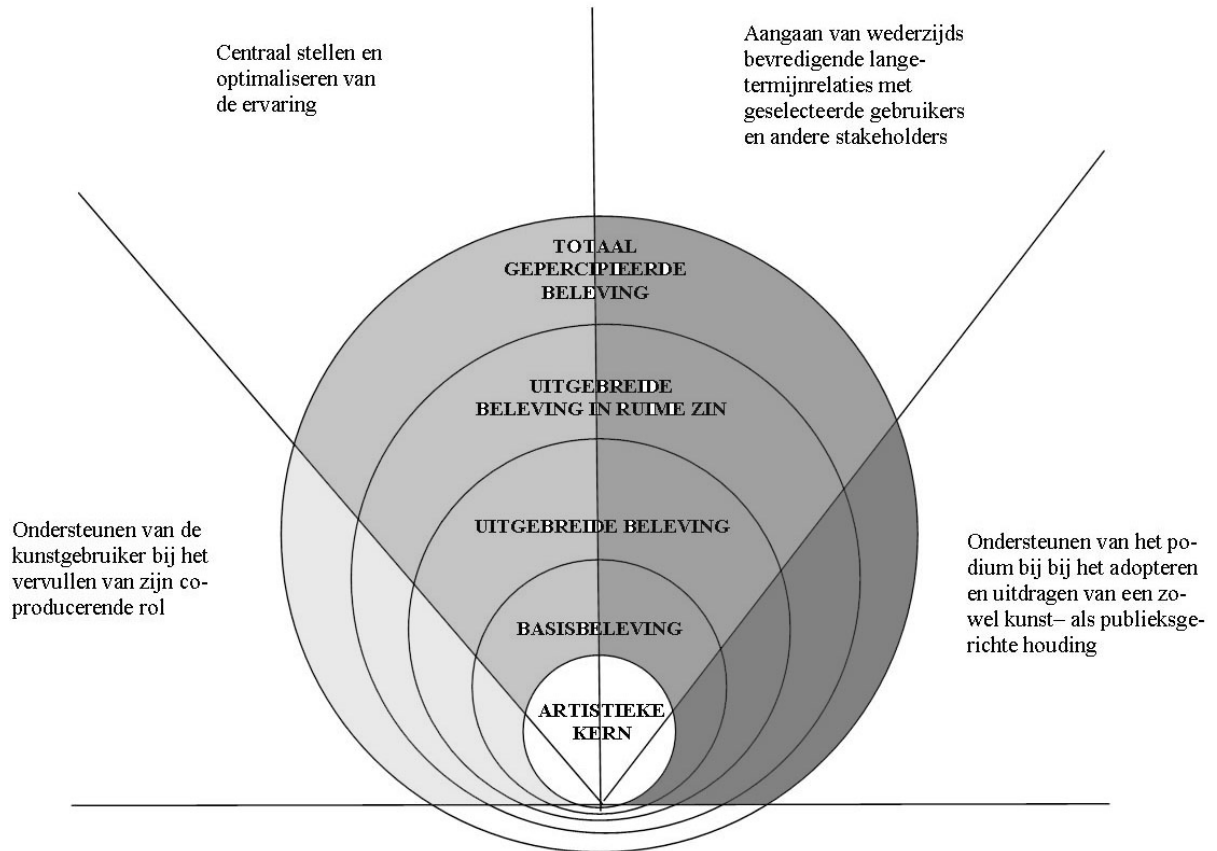
102		Muziek		Patronaat (Haarlem)
103	RFC051.073	Muziek	November Music 2005	Stichting November Music/Theaterfestival Boulevard/ Muzieklab Brabant (Den Bosch)
104	RFC051.076	Multidisciplinair	Cultureel Festival Virus 2005	Stichting Virus (Eindhoven)
105	RFC051.078	Multidisciplinair	Karavaan 2005	Cultuurcompagnie Noord-Holland (Alkmaar)
106	RFC051.081	Muziek	Roots Open Air	Stichting Roots/Concertgebouw/Melkweg (Amsterdam)
107	RFC051.084	Muziek	Terra Festival	Stichting terra (Alkmaar)
108	RFC052.028	Muziek	Masterclass, kinderconcert en Schiercompositie	Kamermuziekfestival Schiermonnikoog
109	RFC052.029	Muziek	Gergiev Festival Rotterdam 2005	Rotterdams Philharmonisch (Gergiev) Festival/De Doelen/Luxor Theater/Theater Lantaren/Venster/ SKVR/Rotterdams Conservatorium (Rotterdam)
110	RFC052.035	Muziek	Internationaal Sweelinck Festival '05	Stichting Sweelinck Festival/Oude kerk (Amsterdam)
111	RFC052.038	Muziek	Birtwistle festival	Oosterpoort (Groningen)
112	RFC052.046	Muziek	State X New Forms 2005	Stichting Cultureel Centrum Paard van Troje (Den Haag)
113	RFC052.048	Muziek	World Bass Clarinet Convention	Stichting World Bass Clarinet/De Doelen (Rotterdam)
114	RFC052.058	Multidisciplinair	Cultura Nova Zomerfestival Heerlen	Stichting Cultura Nova (Heerlen) /Parkstad Limburg Theaters
115	RFC052.070	Muziek	Hommage a Honegger	Stichting Componistenportret/Muziekcentrum Vredenburg (Utrecht)
116	RFC052.073	Muziek	November Music 2005	Stichting November Music/ Verkadefabriek/ W2 Poppodium/ CBK/ EKWC/ Galerie Majke Husstege / Theater aan de Parade/ Achter de Kan / Noordbrabants Museum/ Grafisch Atelier/Hervormde Kerk/ Kruithuis/ Koningstheater/Orangerie/Pand 18 (Den Bosch)
117	RFC052.076	Muziek	Muziekprogrammering Impakt Festival 2005	Stichting Impakt/ 't Hoogt/Theater Kikker/Flatland Galerie/de Academiegalerie/Expodium (Utrecht)
118	RFC052.059	Muziek	Festival Jazz International Rotterdam	Stichting Jazz International/ De Doelen/ Lantaren/Venster / Theater De Evenaar / Waterfront (Rotterdam)
119	RFC061.006	Theater	Zomerzone 06	Stichting io Familiefestival Zomerzone/Stadsschouwburg/Museum Het Domein/Het Laagland (Sittard)
120	RFC061.011	Multidisciplinair	Festival The World At Your Beach '06	Stichting The World At Your Beach (Ijmuiden)
121	RFC061.012	Muziek	Noordschok	Stichting Noordschok/Oosterpoort (Groningen)/ Sparrow (Klazienaveen)/Het Podium (Hoogeveen)/Vera (Groningen)/B-café (Leek)/Jongerencentrum Ojeesee (Hardenberg)/Poppodium Metropool (Hengelo)/ Iduna (Drachten)/Het Bolwerk (Sneek)
122	RFC061.013	Muziek	Delft Chamber Music Festival	Stichting Delft Chamber Music Festival/Amsterdam Sinfonietta/Concertgebouw (Amsterdam)
123	RFC061.014	Multidisciplinair	de Tuin der Lusten	Stichting De Tuin der Lusten (Vilsteren)
124	RFC061.015	Muziek	Euregionale promotie Mama's Pride	Stichting Mama's Pride
125	RFC061.022	Multidisciplinair	Festival Mooi Weer Spelen	Theaterfestival Delft/ Techniek Museum/ Het Kruithuis
126	RFC061.024	Multidisciplinair	Internationaal Zomerfestival Reuring	Stichting Organisatie Kunstevenementen (Purmerend)
127	RFC061.027	Muziek	Festival Gelderse Muziek Zomer	Stichting Gelderse Muziek Zomer (Wageningen)
128	RFC061.033	Muziek	100 jaar Nederlandse Muziek in Valthermond	Stichting Klassiek in 'ty Veen
129	RFC061.034	Theater	Over het IJ Festival	Stichting IJ Producties
130	RFC061.035	Theater	Toneel op de Deel, jonge makers op locatie Limburg	Stichting Limburgs Straattheater Festival
131	RFC061.036	Theater	Internationaal Poppentheaterfestival Dordrecht	Stichting Internationaal Poppentheaterfestival/Poppentheater Damiët/De Berckepoort/'t Hof/Schouwburg De Kunstmin/De Kunstkerk/Pictura/De Fluisterboot (Dordrecht)
132	RFC061.037	Theater	IT's festival	Its Festival (Amsterdam)
133	RFC061.039	Muziek	Jagthuisfestival 2006 - Martinu	Stichting Het Jagthuis kamermuziek (Nederhorst den Berg)

134	RFC061.048	Multidisciplinair	Festival Praagse Lente in Assen	Projectbureau Praagse Lente in Assen/Theater de Kolk/CBK/Bibliotheek ea (Assen)
135	RFC061.049	Dans	Julidans	Stichting Julidans/Stadsschouwburg /Melkweg/Paradiso/Theater Bellevue/Daans Werkplaats/Vondelpark Openluchttheater (Amsterdam)
136	RFC061.054	Muziek	THIMF	Stichting THIMF/Dr. Anton Philipszaal/Lucent Danstheater/Haags Filmhuis/Theater aan het Spui/Nieuwe Kerk/Atrium Stadhuis/Bibliotheek (Den Haag)
137	RFC061.056	Muziek	Grachtenfestival, extra marketingactiviteiten	Stichting Grachtenfestival (Amsterdam)
138	RFC061.058	Muziek	Gospelfestival	Stichting Zo! Cultuur Zuidoost/Paradiso/Cosmic/Imagine IC (Amsterdam)
139	RFC061.059	Muziek	A Glamorous Night	Stichting Concerten Huis te Linschoten
140	RFC061.062	Multidisciplinair	Festival CEMENT 2006	Stichting Cement/Productiehuis Brabant/Het Huis van Bourgondië (Den Bosch)
141	RFC061.063	Theater	Spin Off	Stichting Spin Off / Melkweg/Paradiso (Amsterdam)
142	RFC061.067	Muziek	Cross.linx 2006	Stichting Cross-linx /Muziekcentrum Vredenburg/Tivoli/SJU Jazzpodium (Utrecht)/Muziekcentrum Frits Philips/De Effenaar (Eindhoven)/Podium Twente/Atak (Enschede)
143	RFC061.071	Multidisciplinair	Haarlemmerhoutfestival 2006	Stichting Multiplex (Haarlem)
144	RFC061.073	Theater	Festival Deventer op Stelten	Evenementenbureau VVV Deventer
145	RFC061.074	Muziek	Music Meeting "Open Park", Part II, III & IV	Stichting Music Meeting (Nijmegen)
146	RFC061.076	Multidisciplinair	Noorderzon DownTown	Stichting Noorderzon/NNT/Galili Dance/Grand Theatre/Stadsschouwburg/Oosterpoort/NNO/Filmcentrum Images/CBK (Groningen)
147	RFC061.079	Muziek	Krontjongfestival	Stichting Tong Tong (Den Haag)
148	RFC061.080	Muziek	Summer Darkness	Tivoli / Ekko (Utrecht)
149	RFC061.084	Theater	Camping Rotterdam 2006	Stichting Ondersteuning Culturele Initiatieven (Rotterdam)
150	RFC061.085	Theater	Programmering bijzondere locatieprojecten	Stichting Theaterfestival Boulevard (Den Bosch)
151	RFC061.086	Theater	Les Trois Jours	Stichting Grand Theatre (Groningen)
152	RFC061.092	Muziek	Karnatic Lab Festival 2006	Stichting Karnatic Lab/Muziekgebouw aan 't IJ/Het Bimhuis/De Badcuyp (Amsterdam)
153	RFC061.098	Muziek	Terra 2006, Festas do Mundo	Stichting Terra (Alkmaar)
154	RFC061.105	Multidisciplinair	Anatolië Festival	Podium Twente (Enschede)
155	RFC061.106	Muziek	Muzikale Zomer in Groningen	Stichting Muzikale Zomer in Groningen
156	RFC061.112	Multidisciplinair	Unheard Film - The New Soundtrack Festival	EYE Film Instituut / De Balie / Bimhuis (Amsterdam)
157	RFC062.001	Muziek	Gaudeamus Elettronica Viva	Stichting Gaudeamus/STEIM/het Muziekgebouw/Bimhuis (Amsterdam)
158	RFC062.005	Muziek	Rosie Lee Roots Festival	Stichting Rosie Lee Roots (Breda)
159	RFC062.006	Multidisciplinair	Robodock 9 "Alchemie"	Stichting AdeM (Amsterdam)
160	RFC062.010	Muziek	The Night of the Unexpected 2006	Stichting The Night of the Unexpected/Steim/Paradiso (Amsterdam)
161	RFC062.011	Multidisciplinair	Jongerencultuurfestival TurbulenT	Stichting TurbulenT (Rotterdam)
162	RFC062.013	Muziek	Wereld jazz Dagen	Stichting Concert DJ's/Jazzpodium DJ's (Dordrecht)
163	RFC062.018	Muziek	Gergiev Festival Rotterdam 2006	Stichting Rotterdam Philharmonic Gergiev Festival/Laurenskerk/Goethe Instituut/Nederlands Architectuur Instituut/ Bibliotheek Rotterdam (Rotterdam)/Pathé/Luxor theater/De Doelen/Rotterdams Philharmonisch Orkest (Rotterdam)
164	RFC062.019	Muziek	BAM-serie Internationale Gaudeamus Muziekweek	Stichting Gaudeamus/Bimhuis/Muziekgebouw aan 't IJ (Amsterdam)
165	RFC062.020	Muziek	Kamermuziek Festival 2006	Stichting Kamermuziekfestival Haaglanden (Leidschendam)/Theater Diligentia/De Glazen Zaal/Kasteel Duivenvoorde (Den Haag)

166	RFC062.023	Muziek	Jaarlijks Festival rond een hedendaagse componist	Stichting Prime/Groninger Museum/Conservatorium/Grand Theatre/De Oosterpoort/De Puddingfabriek (Groningen)
167	RFC062.025	Multidisciplinair	The First International Rocket Cinema Festival 2006	Stichting Rocket Cinema/Paradiso/De Balie/Melkweg Cinema/Filmtheater Rialto/Het Zuiderbad/OT 301/Bitterzoet heater/Amsterdam Dance Event (Amsterdam)
168	RFC062.026	Muziek	Festival Jazz International Rotterdam 2006	Stichting Jazz International/ De Doelen/ Lantaren/Venster / Theater De Evenaar / Waterfront (Rotterdam)
169	RFC062.028	Muziek	European TryTone Festival 2006	Stichting TryTone/IDFA/Zaal 100 (Amsterdam)/Lantaren Venster (Rotterdam)/Bimhuis (Amsterdam)
170	RFC062.033	Muziek	Tromp International Music Competition & Festival	Stichting Tromp Muziek Biënnale/Muziekcentrum Frits Philips (Eindhoven)
171	RFC062.039	Muziek	Gubaidulina Festival	Oosterpoort/NNO (Groningen)
172	RFC062.051	Multidisciplinair	Afrovibes Festival 2006	Stichting Afrovibes/Nestheaters/Korzo/Theater De Regentes (Amsterdam)
173	RFC062.052	Multidisciplinair	StuKaFest	Stichting StuKaFest
174	RFC062.074	Multidisciplinair	Festival Meet the streets	Stichting Mithe Generations
175	RFC062.076	Multidisciplinair	Wintertuinfestival/ INflux	Stichting De Wintertuin (Nijmegen)/Doornroosje/De Vasim/Cultuurcafé Merleyn/Museum Het Valkhof (Nijmegen)/KAB/Posttheater/Filmhuis /Artez/Schouwburg/Theater aan de Rijn (Arnhem)

BIJLAGE 3: Een mogelijke operationalisering van het waardenrealisatieconcept

In deze bijlage wordt ingegaan op de kwesties waarop de podia zich via de marketingafdeling zouden moeten richten om een optimale realisatie van waarden te bewerkstelligen. Er wordt een aantal vragen geformuleerd dat richtinggevend kan zijn bij het ontwerpen van strategieën om de gewenste afstemming tussen aanbod en publiek te bereiken. Hiertoe worden de vijf dimensies van de totaal gepercipieerde beleving en de vier kernverantwoordelijkheden van de marketingafdeling als kader gehanteerd. Figuur 6.3 uit hoofdstuk 6 maakt dit kader visueel.



Figuur 1. De vier kernverantwoordelijkheden van kunstmarketing, in het model van de totaal gepercipieerde kunstbeleving.

In het onderstaande wordt per dimensie weergegeven op welke punten de marketingafdeling zich zou moeten richten. Per dimensie worden alleen de meest relevante kernverantwoordelijkheden besproken.

De artistieke kern

In de kern van het *event* worden de potentiële artistieke waarden geproduceerd. Deze artistieke kern, die bestaat uit de schepping en/of overdracht van kunst, moet in vrijheid en relatieve autonomie tot stand kunnen komen. Omdat publiek en werk op dit niveau nog niet met elkaar verbonden hoeven te worden, heeft de marketingafdeling in de dimensie van de artistieke kern nog weinig te zoeken. Haar eerste verantwoordelijkheid in het proces krijgt vorm in nauwe samenwerking met de programmeur, bij de selectie van het aanbod voor de programmering van het podium. Daarbij is het van groot belang dat in kaart gebracht wordt wat de voorstelling met de gebruiker kan dóen.

- Welke (semi-)intrinsieke waarden produceert de te programmeren voorstelling/het concert? (zie H2 § 2.1.2, en figuur 3.9).
- Welke extrinsieke waarden zijn eraan te verbinden? (zie H2 § 2.1.2, en figuur 3.9).
- Welke onderdelen van/gebeurtenissen in de voorstelling kunnen de ervaring van deze specifieke waarden oproepen? (zie H2 § 1 en tabel 1.3.1)
- Op welke manier gebeurt dat?
- Welke functies worden door de onderscheiden waarden gediend? (zie H2 § 2.1.1, en figuur 3.9)
- Voor wie zou de ervaring van de onderscheiden waarden, ook gezien de functies die ermee gediend worden, waardevol kunnen zijn, en waarom? (zie H2 § 2.1)

Op basis van de antwoorden op deze vragen ontstaat een beeld van mogelijke, door een voorstelling of concert geproduceerde waarden. Het onderscheid tussen theatrale en muzikale uitingen is hierbij van belang: de specifieke kernwaarden moeten bepalend zijn voor de gekozen aanpak. Door haar kennis van en ervaring met het publiek, kan de marketingafdeling vaststellen bij welke eindwaarden deze waarden aansluiten (en op welke manier), en welke groepen recipiënten het meest gemotiveerd zullen zijn en/of de meeste kans hebben om deze waarden en te realiseren. Deze informatie vormt de basis voor de te voeren strategie.

De basisbeleving

Waardeversterkende activiteiten

- Bij het optimaliseren van de ervaring van potentiële waarden
 - *Ruimte* (zie hoofdstuk 3, § 3.3.2)
 - Fysieke ruimte
 - Hoe kunnen de op de avond van de voorstelling beschikbare ruimten (niet alleen de zaal waar de voorstelling plaatsvindt, maar ook bijvoorbeeld de entree, de foyer, eventuele horecagelegenheden en de garderobe) worden ingericht om zo goed mogelijk aan te sluiten op de geconstateerde potentiële waarden van de artistieke kern? (bijv m.b.t. indeling, gebruik, thema, achtergrondmuziek, sfeer)
 - Welke waarden worden door het gebruik van de ruimte toegevoegd aan de ervaring?
 - Hoeveel tijd is er voorafgaand en na afloop aan de voorstelling en hoe kan deze optimaal worden benut om de ervaring te versterken?
 - Zijn er buiten het podium wellicht andere fysieke ruimten, die zó goed aansluiten bij het thema van de voorstelling, dat zij er in het kader van de optimalisering van de beleving een rol bij zouden moeten spelen? hoe? en hoe kan de samenwerking bewerkstelligd worden?
 - Virtuele ruimte (zie hoofdstuk 3, § 3.3.1)
 - Wordt de voorstelling ook via andere media gepresenteerd? (bijvoorbeeld live streaming via internet)

- Welke mogelijkheden zijn er om de context van het desbetreffende medium zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de potentiële waarden van de kern?
- *Personeel* (zie hoofdstuk 3, § 3.3.2)
 - Hoe kan het personeel een bijdrage leveren aan het ‘meenemen’ van de bezoeker in de sfeer van de voorstelling (bijv. door zich in de sfeer van de voorstelling te kleden, of het publiek van extra informatie te voorzien die aansluit bij het thema)?
- *Informatie* (zie hoofdstuk 3, § 3.3.3)
 - Welke informatieve/educatieve activiteiten dragen er mogelijk toe bij dat de bezoeker de voorstelling intenser beleeft? (bijv. verhelderende programma’s of inspirerende tekstboekjes, of educatieve diensten als inleidingen en lezingen)
 - Welke stijl dient gehanteerd te worden om deze activiteiten optimaal in de geest van de voorstelling over te brengen? (opmaak? opzet? ruimte? taalgebruik?)
 - Dienen er verschillende soorten informatie beschikbaar te zijn voor verschillende doelgroepen (met bijv. verschillende competentieniveaus)
 - Wanneer wordt de informatie gepresenteerd? Vooraf? Of na afloop?
- *Nevenbelevingen* (zie hoofdstuk 3, § 3.3.3)
 - welke aan de artistieke kern gerelateerde activiteiten kunnen worden georganiseerd om de ervaring van de artistieke kern te versterken?
 - welke potentiële waarden versterken zij, en in welk opzicht?
 - voor welke van de doelgroep(en) zijn deze activiteiten waarschijnlijk waardevol?
- *Sociale dimensie* (zie hoofdstuk 3, § 3.3.1)
 - Is er voorafgaand aan de voorstelling in de context van het podium gelegenheid voor mensen om elkaar te ontmoeten?
 - Hoe en waar is deze ontmoeting georganiseerd? Hoe draagt dit bij aan het versterken van de beleving?
 - Is er na afloop van de voorstelling in de context van het podium gelegenheid voor mensen om elkaar te ontmoeten?
 - Hoe en waar is deze ontmoeting georganiseerd? Hoe draagt dit bij aan het versterken van de beleving?
 - Zijn er virtuele mogelijkheden gecreëerd waar de bezoekers elkaar kunnen ontmoeten?
 - Wordt het bespreken/evalueren van de voorstelling door het podium gestimuleerd? Waarom wel/niet? Zo ja, hoe?
- Bij het bevorderen van de co-productieve rol van de gebruiker.
 - *Ruimte* (zie hoofdstuk 3, § 3.3.2)
 - Welke aspecten van de ingerichte ruimten / personeel confronteren de gebruiker met de thematiek van de voorstelling? Wat voor effect kunnen deze op hem hebben?
 - Welke aspecten kunnen nog aan de ruimte toegevoegd worden om de gebruiker ontvankelijker te maken voor de realisatie van waarden?

- *Informatie* (zie hoofdstuk 3, § 3.3.3)
 - Welke educatieve en informatieve nevenbelevingen kunnen helpen het benodigde inzicht te bieden om co-creatie mogelijk te maken of te bevorderen? Hoe? Op welke verschillende niveaus dienen deze gepresenteerd te worden?

Waarde-uitbreidende diensten

Hoewel de ervaring van de door de artistieke kern geproduceerde waarden centraal staat, is daarnaast, in het kader van de totaalbeleving, ook de ervaring van extrinsieke waarden (die aangeboden worden in combinatie met de artistieke kern, zonder daar echt mee verbonden te zijn) van cruciaal belang.

- Bij het optimaliseren van de ervaring van potentiële waarden
 - *Nevenbelevingen* (zie hoofdstuk 3, § 3.3.3)
 - Welke niet direct aan de artistieke kern gerelateerde activiteiten kunnen worden georganiseerd om de ervaring te versterken (bezoek andere culturele uitingen, hotelovernachtingen, rondvaart, diner, etc etc etc)?
 - Welke extra waarden voegen deze activiteiten toe aan de beleving?
 - Voor welke doelgroep(en) zijn deze activiteiten waarschijnlijk waardevol? Waarom?
 - *Faciliteiten* (zie hoofdstuk 3, § 3.3.2)
 - Welke niet direct aan de artistieke kern verbonden faciliteiten kunnen een positieve bijdrage leveren aan de beleving van het *event* (horeca, catering, parkeergelegenheid, bewegwijzering, mogelijkheden m.b.t. vervoer)? Hoe?
 - *Sociale dimensie* (zie hoofdstuk 3, § 3.3.1)
 - Hoe kan het podium een saamhorigheidsgevoel (gevoel van eenheid) bij het publiek bewerkstelligen?

Uitgebreide beleving

Op het niveau van de uitgebreide beleving houdt de marketingafdeling zich bezig met het organiseren van de interactie tussen basisbeleving en gebruiker. De essentie daarvan berust op het verbinden van de realiteiten waarvan sprake is bij kunstgebruik: enerzijds de wereld waarin mensen leven, anderzijds de in de kunstuiting voorgestelde wereld. De functies en eindwaarden van kunst spelen daarbij een belangrijke rol: de (latente) behoefte aan een bepaalde eindwaarde ontstaat in het dagelijks leven en vormt als zodanig een belangrijke aanleiding tot het deelnemen aan een bepaalde activiteit, omdat de recipiënt verwacht dat dat de beste manier is om zijn doel te bereiken.

- Het optimaliseren van de ervaring
 - Welke doelgroepen wil het podium bereiken met de desbetreffende kern- en basisbeleving? (zie hoofdstuk 3, § 2 en hoofdstuk 4, § 5)
 - Wat drijft deze doelgroepen? Welke mogelijke eindwaarden streven zij na, of zouden zij kunnen nastreven (kan blijken uit publieksonderzoek)? (zie hoofdstuk 3, § 2.1 en § 2.2)
 - Welke van de potentiële (intrinsieke én extrinsieke) waarden van artistieke kern en basisbeleving sluiten daar mogelijk bij aan? (zie hoofdstuk 3, § 2.3 en § 4)
 - Hoe kan het podium duidelijk maken dat de gebruiker zijn gewenste eindwaarden kan bereiken met de door de voorstelling geboden waarden?
 - Welke invalshoek is relevant voor deze specifieke waarde-eindwaarde-combinatie?

- Welke instrumenten heeft het podium tot zijn beschikking, en welke zijn geschikt in deze specifieke context?
- Het ondersteunen van de kunstgebruiker bij het vervullen van zijn co-producerende rol
 - *Wat is er aan de kant van de gebruiker nodig om deze voorstelling te co-creëren, en hoe kan de marketingafdeling hem daarbij ondersteunen?*
 - Competentie (zie hoofdstuk 3, § 2.2.1)
 - Hoe ervaren moet de recipiënt zijn in het omgaan met kunst?
 - Heeft hij een bepaalde thematische achtergrond nodig bij het beleven van de voorstelling?
 - Hoe competent zijn de beoogde doelgroepen?
 - Wat kan het podium doen om de recipiënt de benodigde competenties bij te brengen (lezingen, inleidingen, informatie, toelichtingen...)?
 - Motivatie/ontvankelijk zijn (zie hoofdstuk 3, § 2.1)
 - Sluiten de geboden waarden aan bij de gezochte waarden?
 - Hoe kan het podium de recipiënt zich hiervan bewust maken? (zie ook 2.3.1 optimaliseren ervaring)
 - Bereidheid zich in te spannen (zie hoofdstuk 3, § 2.2.1)
 - Is de bezoeker bereid zich in te spannen (door zijn verbeeldingskracht aan te spreken) om de artistieke waarden van het kunstwerk te 'ontcijferen'?
 - Hoe kan het podium de bezoeker hierbij ondersteunen?
 - Is de bezoeker bereid zijn eigen ervaring vorm te geven, door een keuze te maken voor bij hem passende nevenbelevingen en informatiekkanalen?
 - Hoe kan het podium de bezoeker hierbij ondersteunen?
- Het ondersteunen van de organisatie bij het adopteren en uitdragen van een zowel kunst- als publieksgerichte houding

Het ondersteunen van de organisatie in het adopteren en uitdragen van een zowel kunst- als publieksgerichte houding begint bij de selectie van het programma op basis van de missie, die in nauwe samenwerking tussen hoofd marketing en artistiek verantwoordelijke tot stand dient te komen. De missie van de organisatie geeft aan wat de organisatie drijft en inspireert, en vormt de basis voor zowel de artistieke als de publieksgerelateerde keuzes. Het is van groot belang dat beide kanten worden belicht, maar dat juist ook de verbinding tussen beide wordt opgezocht.

 - *Kunstgerichte houding* (zie hoofdstuk 3, § 1 en § 4)
 - Wat is de stand van zaken in de desbetreffende discipline? Welk aanbod is er, wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen geweest, wie zijn de belangrijkste spelers?
 - Hoe past de desbetreffende voorstelling in deze context?
 - Waarom is juist deze voorstelling geselecteerd?
 - Welke (semi-)intrinsieke waarden produceert de te programmeren voorstelling/het concert? (herhaling vragen bij artistieke kern)
 - Welke extrinsieke waarden zijn eraan te verbinden? (herhaling vragen bij artistieke kern)
 - *Publieksgerichte houding* (zie hoofdstuk 3, § 2 en § 4)
 - Welke functies worden door de onderscheiden waarden gediend? (herhaling vragen bij artistieke kern)

- Voor wie zou de ervaring van de onderscheiden waarden, ook gezien de functies die ermee gediend worden, waardevol kunnen zijn, en waarom? (herhaling vragen bij artistieke kern)
 - Wie zijn deze (beoogde) recipiënten? Demografische kenmerken?
 - Wat drijft en motiveert hen? Waar komen zij op af? Wat spreekt hen aan in het podium?
 - Waar zijn zij te vinden?
 - Op welke manier kunnen zij het best benaderd worden? Langs welke kanalen?
 - Is er (aanvullend) publieksonderzoek nodig? Wat moet de invalshoek zijn van dit onderzoek?
- *Verbinding* (zie hoofdstuk 3, § 3)
 - Welke onderdelen van de voorstelling kunnen de ervaring van deze specifieke waarden oproepen? (herhaling vragen bij artistieke kern)
 - Op welke manier gebeurt dat? (herhaling vragen bij artistieke kern)
 - In hoeverre zijn de medewerkers van podium doordrongen van de kunst- en de publieksgerichte component van de organisatiemissie?
 - Hoe kan de marketingafdeling hier nog verder aan bijdragen?
- Het aangaan van relaties met (op basis van de missie) zorgvuldig geselecteerde gebruikers en andere stakeholders
 - *Wederzijds winstgevende lange-termijnrelaties met stakeholders tot stand brengen* (zie hoofdstuk 4, § 3.2 en hoofdstuk 6 § 1.4.2)
 - Hoe kan de identiteit van het podium beschreven worden? Waarmee onderscheidt het podium zich van andere podia?
 - Met welke groepen stakeholders heeft het podium te maken?
 - Met welke groepen kan het podium een wederzijds winstgevende lange-termijnrelatie tot stand brengen? op basis waarvan? (selectie)
 - Wat is bekend over deze groepen?
 - Hoe kan het podium meer over hun motieven en gewenste eindwaarden te weten komen?
 - Waar zijn zij te vinden? (per groep)
 - Hoe kan de link tussen potentiële waarde en gewenste eindwaarde het best aan hen gecommuniceerd worden? Strategie per groep?
 - Welke toon/welk communicatiemiddelen passen bij de gekozen strategie?
 - *Wederzijds winstgevende lange-termijnrelaties met stakeholders onderhouden* (zie hoofdstuk 4, § 3.2; hoofdstuk 6 § 1.4.2; hoofdstuk 5 § 5)
 - Hoe is de klanttevredenheid?
 - Welke waarden zijn ervaren? Wat wordt gewaardeerd in het podium?
 - Welke waarden zijn ervaren? Wat werd gewaardeerd in het specifieke event? (wanneer er een *event* plaatsvindt met soortgelijke waarden, dan weer benaderen)
 - Wat is belangrijk voor de gebruiker?
 - Wat zou hij nog meer graag willen ervaren?
 - Hoe kan het podium op deze factoren inspelen?
 - *Wederzijds winstgevende lange-termijnrelaties met stakeholders versterken* (zie hoofdstuk 4, § 3.2 en hoofdstuk 6 § 1.4.2)
 - Op regelmatige basis informatie blijven verzamelen
 - Nieuw aanbod onder de aandacht brengen, en zo het publiek met de organisatie mee laten groeien, geleidelijk kennis laten maken met nieuw aanbod en zo competenties en interesses versterken
 - Hoe kan het podium superieure klantwaarden blijven bieden?

Het uitvoeren van goed doordacht (kwalitatief) publieksonderzoek, waarin de motivaties en de gezochte waarden van de bezoekers worden achterhaald, geanalyseerd en vergeleken met hun ervaringen achteraf, is hierbij een essentieel instrument. Naast het uitvoeren van publieksonderzoek kan ook het geregeld aangaan van gesprekken met bezoekers de organisatie helpen zich een beter beeld te vormen van wat er onder het publiek leeft. Sociale netwerksites kunnen voor een podium ook interessante mogelijkheden bieden om op interactieve wijze zijn publiek te leren kennen. De verkregen informatie kan vervolgens bijvoorbeeld weer gebruikt worden om voorstellingen (waarvan de specifieke potentiële waarden immers al in een eerder stadium zijn vastgesteld) effectief bij een bepaalde groep onder de aandacht te brengen, maar ook om verbeteringen aan te brengen in de facilitaire en ondersteunende elementen in de organisatie.

Uitgebreide beleving in ruime zin

De dimensie van de uitgebreide beleving in ruime zin omvat contextuele variabelen die niet direct door de organisatie (en dus ook niet door de marketingafdeling) te beïnvloeden zijn. Wel bieden deze externe factoren soms mogelijkheden waar de marketingafdeling van kan profiteren (met name op mesoniveau, die de marktsituatie op bedrijfstakniveau en substituu-producten omvat). Het is dan ook aan de marketingafdeling aan te raden zich wel bewust te zijn van de externe situatie en de mogelijkheden die deze biedt. Bovendien kan een samenwerkingsverband met bepaalde organisaties ook voordelen hebben voor het podium zelf: als het bepaalde vaardigheden niet of slechts in geringe mate in huis heeft, bijvoorbeeld. De in hoofdstuk 4, § 1 beschreven *experience environment*-theorie van Prahalad en Ramaswamy (2003) kan hieraan bijdragen.

- Het optimaliseren van de ervaring en steunen van de kunstgebruiker bij het vervullen van zijn co-producerende rol op het niveau van de uitgebreide beleving in ruime zin
 - *Met welke onbeheersbare contextuele factoren heeft het podium te maken op mesoniveau?* (zie hoofdstuk 4, §1)
 - Marktsituatie (op bedrijfstakniveau) en substituu-producten?
 - Wat kunnen deze actoren eventueel in een samenwerkingsverband voor het podium en voor de ervaring van de bezoeker betekenen?
- Het aangaan van relaties met (op basis van de missie) zorgvuldig geselecteerde gebruikers en andere stakeholders

Vanzelfsprekend biedt het netwerk ook een vruchtbare omgeving voor het opbouwen en onderhouden van lange-termijnrelaties met gebruikers en andere stakeholders. Er is sprake van een breed samenwerkingsverband, dat voortdurend superieure klantwaarden produceert, door gebruik te maken van de co-creatieve rol van de gebruiker. De rol van de marketingafdeling bestaat er vooral in deze samenwerkingsverbanden en de voordelen ervan voor verschillende partijen te benoemen. Omdat dit een dynamische situatie is, dient men alert te blijven.

 - *Hoe ziet de ideale experience environment van het podium eruit?* (zie hoofdstuk 4, §1)
 - Welke eigenschappen/kwaliteiten moet het kunnen bieden? waarom?
 - Inhoudelijke kwaliteiten?
 - Informatieve kwaliteiten?
 - Economische kwaliteiten
 - Sociale kwaliteiten?
 - Technologische kwaliteiten?
 - Welke organisaties kunnen deze kwaliteiten mogelijk bieden en zouden dus een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het netwerk?
 - Over welke interactiekanalen dient het netwerk te beschikken?

- Personeel
 - Instrumenten
 - Welke organisaties kunnen deze interactiekanalen mogelijk bieden en zouden als zodanig dus een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het netwerk?
- Het ondersteunen van de organisatie bij het adopteren en uitdragen van een zowel kunst- als publieksgerichte houding
 - Hoe kan het voorgestelde netwerk het podium de mogelijkheid bieden om enerzijds te focussen op haar kernactiviteit (het aanbieden van artistiek hoogwaardige voorstellingen) en anderzijds ruimte te geven aan de persoonlijke context, motieven en behoeften van de gebruiker? (zie hoofdstuk 3, §3)
 - Welke organisaties kunnen hieraan bijdragen?

Totaal gepercipieerde beleving

Of een gebruiker een waardevolle ervaring heeft, is niet alleen afhankelijk van de (door de binnenste vier ringen) geboden waarden. Zijn persoonlijke context is daarvoor eveneens bepalend. In de dimensie van de totaal gepercipieerde beleving worden de gepercipieerde gebruiksgevolgen en –procedures aan de ervaring toegevoegd (zie hoofdstuk 3, § 2 en § 3.2). De marketingafdeling heeft op dit niveau een zeer belangrijke taak in het evalueren van de ervaringen van de bezoekers en in het vaststellen welke waarden precies door hen gerealiseerd worden. Deze informatie is van groot belang om de resultaten te monitoren en de effecten van de aanpak te meten, en is in dat opzicht cruciaal voor het ontwerpen van toekomstige strategieën.

Over the past sixty years, the performing arts have become strongly incorporated into the Dutch government's responsibilities as a part of cultural policy.⁶⁰³ In the Netherlands, cultural policy has undergone a significant development. For a long time, it was fully focused on the quality, innovation and autonomy of the performing arts – which turned out to be of great importance for their development. However, this focus also had an unintended consequence: great parts of the audience were not able to cope with the sudden abundance of rapid changes and innovations in styles and movements with which they were confronted. The audience member simply lost their ability to automatically realize the artistic values that are produced by a performance (or another type of art work), because they no longer corresponded with their competences and desired values. This led to a gap between state-aided artistic utterances and the public, to which the Dutch government in the 80s responded by actively stimulating participation in the performing arts. At first, the government mainly made use of instruments in the field of decentralization and education, but since the late 90s, the focus increasingly shifted towards the individual entrepreneurship of art organizations. In this context, the government also encouraged the use of marketing techniques by arts organizations: with regard to theatres, in 2001 the submission of a sound marketing plan even became a condition to be taken into consideration for state subsidy.

Arts marketing, as a discipline, specifically aims at the optimization of the exchange of values between art organizations and audiences. And therefore, at least in theory, it ought to be the ideal instrument to reach a better balance between the fields of art production and art reception. Practice, however, shows differently: after more than a decade of a focus on marketing, we must conclude that the audience for subsidized performing art forms has still not substantially grown or changed. This raises a number of questions. Is arts marketing, despite the odds, useless as an instrument? Or are its abilities simply not exploited to the full? What went wrong, and how can the situation be improved?

In this context, this study aims at two goals. On the one hand, it seeks to evaluate arts marketing as an instrument for realizing a better correspondence between production, distribution and reception in the subsidized performing arts. On the other, it develops methods for integrating marketing into the performing arts more effectively. A series of new insights from arts marketing theory are used as a basis. This research's central question is: *'How can arts marketing contribute to the realization of the policy objective to reach an optimal correspondence between production and reception in the subsidized performing arts?'* It will be answered in four subsidiary question.

1. How does the process of production and reception in the performing arts work?

The first part of the study discusses the functioning of production, distribution and reception in the subsidized performing arts, and the exchange of values between those fields. In order to describe the role of the production domain, the essence (or 'artistic core activity') of the various performing art forms had to be defined. For that, theories coming from the realms of art philosophy, art sociology, theatre studies and musicology were used.

In this dissertation, the fact that the artistic core produces potential values is considered to be its most important feature. In this dissertation, the most important feature of the artistic core is that it produces *potential values*: unique experiences, which in this early stage cannot be seen as values, because they have not yet been experienced by an audience.

⁶⁰³ However, since the new coalition agreement in 2010, this relatively safe position of the arts must be called into question. The plans of the new government are strikingly different from what had been the common attitude towards the arts since 1945. While until now, Dutch governments have always claimed the arts have important beneficial effects on society, the new government is clear in considering them as simply costly activities which are enjoyed only by an educated elite (which should be wealthy enough to finance their "leftist hobbies" themselves).

Potential values of artistic core activities
(Post)dramatic theatre: In the characters , the spectator (together with others) perceives their own behaviour (and that of others) in new forms, by which he is challenged to question their perceptions.
Non-dramatic theatre: The perception of the spectator is struck by the accomplishments of the performers.
Instrumental music: The listener is emotionally touched by the structured sequence of tones that is communicated to him.
Music with lyrics: Not only does the communication contain a structured sequence of tones, but it provides lyrics as well. Besides the fact that the listener is emotionally touched, he is also confronted with a linguistic reality that evokes specific feelings in him, caused by a certain tension between known and unknown elements.

If a recipient is able to realize the potential values of a performance or concert, he may experience valuable consequences (intrinsic, semi-intrinsic or extrinsic) . In the experience of an aesthetic communication, the intrinsic values are by far the most important, since they are unique and cannot be experienced in the exact same way in any other activity. It should be noted that not all potential values will be realized by all recipients (in the same way), which is why the experience and the consequences of a performance may vary for each person. Personal motives, skills, and a number of socio-cultural aspects are determining factors in the reception process.

However, without a mediating party, it would not be possible for a recipient to experience any values at all: the artistic core can never be experienced directly. In this context, the distribution domain is essential, because it creates the possibility for production and reception to meet. It also facilitates the exchange of values, while creating a social dimension around the event at the same time that produces potential values for the recipient as well. The distribution domain has the power to amplify the values produced by the artistic core by influencing the circumstances in a way that makes the experience more intense. However, the most fundamental function of the distribution is to establish the connection between the reality of everyday life and reality as it is presented in the performance or concert. This connection is essential for a satisfying correspondence between production and reception in the performing arts, and for a smooth transformation of potential values to realized values as well. It enables the recipient to actually gain from their participation in the arts.

2. What is the theoretical state of affairs in the field of (performing) arts marketing?

This dissertation considers the optimization of the exchange of values mentioned above as the core responsibility of arts marketing. This second part of the study focuses on examining the theoretical possibilities this discipline might have for achieving a better correspondence between production and reception. It details the impressive developments in arts marketing theory in the past thirty years: in 1975, marketing was considered no more than a useful tool, but has managed to become a mature academic discipline. The traditional tension between art and marketing has been a constant influence on theoretical developments in the field, and has led to a wide variety of opinions on the ideal functioning of arts marketing. The essence of this tension lies in what can be considered fundamental differences between the arts and marketing: where a market oriented organization primarily focuses on the needs of the customer and easily adjusts its product if needed, most art organizations, on the contrary, consider their artistic product the autonomous centre of the universe and do not regard audiences as their primary concern. In the arts, these conflicting interests often result in a hostile attitude towards marketing; when marketing is allowed to play a significant role in the organization, it is still strongly believed that it will inevitably lead to predictable, safe art, and to the loss of the (potential) value of the artistic core. This dilemma makes arts marketing a challenging area of inquiry.

To make the developments in the arts marketing visible, a discourse analysis of scientific publications (1975-2009) has been carried out. The focus was on the past decade. The literature was analyzed on three tension-related topics, which were (to a greater or lesser extent) discussed in the vast majority of the publications: in the first place, the extent to which an author chooses to apply either a product centred orientation or a market centred orientation; secondly, the way the author chooses to cope with the tension between arts and marketing; and lastly, the way the author would like to see marketing functioning in an arts organization. The most important conclusions of the literature study are summarized below:

1. In the past three decades, the realization that the audience plays a vital role in the functioning of art has gradually penetrated arts marketing theory. As a result, authors have been paying more and more attention to more customer-oriented approaches.
2. While the literature of the 1970s and 1980s mainly considered marketing useful as an instrument, by the 1990s its benefits were recognized at the highest organizational levels. This recognition made it possible for authors to focus on the strategic use of arts marketing, and to start experimenting with new strategies.
3. The new position of marketing led to an inevitable confrontation with the orientation dilemma between arts and marketing. To be able to cope with this, authors created their own solutions to the problem – which were mostly based on the adjustment of the definitions of either art or marketing, to some extent.
4. The way authors see the nature of the relationship between organization and audience has changed over the years. Until the mid-eighties, the focus was on a one-way transaction from organization to consumer. Since then, it shifted towards a more equal exchange of values between the two. Also, the recipient plays a far more active role in the artistic process than he used to: in literature, he was considered a passive spectator until the mid-nineties, but since then, he is increasingly treated as an active participant with their own responsibility. Nowadays, he is often even seen as a co-creator of the performance.
5. In the 1990s, the so-called romantic definition of art (which had been dominant in art philosophy for two centuries) began to lose ground to a more pragmatic definition. Art is no longer seen as a completely autonomous phenomenon, which derives its value purely from itself and is fully independent of any context, but as something that only comes into existence in the experience of the audience. This makes the audience indispensable in the functioning of art. It should be noted, though, that autonomy remains an essential factor in the creation of the artistic core (also in a more pragmatic view on art), to insure the production of artistic values.
6. A product-oriented view on the orientation dilemma appears to be strongly correlated with a romantic view on art, which in turn implies a passive role for the spectator. The latter also applies to a strong customer oriented vision, which also requires a passive attitude from the audience. In a more pragmatic definition of art, a balance between customer and product orientation is pursued. In this view, the participant plays a central role in the artistic process, which automatically results in an active, or even co-creative role.

3. How does arts marketing function in the Dutch performing arts practice, and what are the main problems?

After discussing the theoretical developments in arts marketing, the focus now shifts towards Dutch performing arts practice. To determine the situation, marketing plans of almost 300 different venues have been analyzed. These documents were found in the archives of the former Dutch Fund of Programming and Marketing (FPPM): the first and the only organization in The Netherlands to gather this kind of data, for a relatively long period of time and on a relatively large scale. The results showed precisely how theatres in the period 2002-2007 made use of arts marketing, and were then linked to the theoretical state of affairs (as mentioned above). Finally, insight was provided into both the extent to which venues have managed to successfully integrate marketing activities into their practice, and the main problems they have come across. The principal conclusions of the analysis may be summarized as follows:

1. Compared to arts marketing theory, practice falls far behind

Generally, it can be stated that the arts marketing theory shows rapid developments since the 1990s. The practice, however, follows not only at a considerably slower pace, but also in a less progressive and innovative way. In 2002-2007, venues paid a great deal of attention to providing an exceptional, versatile performing arts programme, but suffered serious problems in trying to find an audience for it.

2. In performing arts practice, the tension between product and market orientation results in an attitude of resistance towards marketing

As mentioned earlier, arts marketing is nowadays granted a permanent position at the highest level of organizations, at least in theory. In Dutch practice, however, the recognition of the usefulness of arts marketing somehow seems to be more difficult. The attention for marketing has indeed substantially increased since the beginning of this century (mainly in response to the changed demands in government policy), and venues do realize that marketing should be part of their actions, but they still have difficulties determining its exact role in the organization. Particularly in the case of medium and smaller sized venues, a certain fear towards serious integration of marketing into their practice is tangible. This resistance can be partly held responsible for maintaining the gap between artistic core and audience participation; when marketing is continued to be considered a phenomenon that can only harm the quality of the work of art, its influence will always be restricted, and the possible beneficial effects it has to offer the arts sharply reduced. By maintaining that the marketing department should only be consulted when the programme has fully come about, the situation will remain unchanged. However, it should be noted that the practice is slowly changing at this point: the studied marketing plans show that venues increasingly seem to give marketing a serious try. Also, they more often appeal to the expertise of specialized art and business consultants, or commercial sector marketers. Performing arts organizations are becoming more and more aware of the importance of constructing a marketing plan, and the quality of the plans shows an upward trend as well. The realization of these marketing plans, however, still leaves much to be desired; they are often not realized well enough, if at all.

3. The marketing activities lack a strategic rationale

Slowly, marketing seems to be gaining a more permanent place in arts organizations, who gradually start to set objectives on audience participation. However, the venues still do not seem to be able to translate those objectives into strategies. Many organizations lack clear long-term views, appropriate objectives and a well-considered strategic marketing plan, which results in a limited amount of attention for strategic issues such as market segmentation and target group policies, positioning and competitive strategies. Many venues skip the strategic phase, to start directly with the application of marketing at instrument level. Without the focus and structure of a well-considered strategic marketing programme, however, the marketing activities are executed in an isolated and unfocused way, which reduces their chances of being effective.

4. Lack of evaluation and impact assessment

An important conclusion of the research lies in the fact that venues hardly ever evaluate the marketing activities they perform, which means that the effects of their actions, and the extent to which they succeeded in achieving the desired results and goals, remain unknown. And even when the effects are obvious – for example, if only a small percentage of the available tickets are sold – the organization remains in the dark about the actual causes. Therefore, the organization has no clue about how to improve its working method and increase its marketing effectiveness. In a way, this prevents the further integration of marketing in the organization, because it would demand clarity about the actual benefits of marketing – which, of course, is impossible when there is no insight in the effectiveness of the deployed strategies and instruments.

5. Limited (theoretical) knowledge of arts marketing

The marketing department in arts organizations often only has limited theoretical knowledge of marketing. The fact that marketing is about optimizing the exchange of values between organization and target groups, means that, by definition, both the consumer and the

organization benefit from it. Both have something to offer which is valuable to the other, and receive something they consider valuable in return. This notion, however, is only slowly getting through to the performing arts sector. The idea that certain marketing activities can also significantly contribute to the communication of artistic values is uncommon. Moreover, the practice of art marketing does not have a concept of an active (let alone co-creative) role for the audience member in the artistic process, which has been well developed in theory. Potentially valuable developments in arts marketing theory are hardly ever noticed in the performing arts practice, which is why it is not inclined to move in new directions. Arts organizations often stick to their traditional views (partly because of their relatively limited number of available FTEs and their small budget). Most venues do not seem capable of viewing their own offerings through the eyes of the audience, and the public experience is still not a priority to them. Where theory strongly emphasizes the importance of the responsibility of the audience member to co-create their own experience, practice seems to keep seeing him as a passive factor in the artistic process. Arts organizations do not seem to be willing to invest what is necessary, and play a waiting game at the same time, because the marketing phenomenon is still considered too unknown.

4. How can arts marketing theory be effectively applied to optimize the correspondence between production and reception in the subsidized performing arts?

The essence of the necessary correspondence between the (artistically challenging) arts production and its reception lies in the exchange of values between all parties involved – potential values, which are produced by the performance, and realized by the audience. Distribution plays an essential role in this exchange: not only does it provide the physical conditions for the transfer of values, it also has the ability to enhance the values produced by the performance on the one hand, and to add extra values to the experience on the other. All of the realized intrinsic and extrinsic values together, produced by the artistic core, distribution and external conditions, form the performing arts experience of the recipient.

Because the realization of the potential values of the artistic product can be seen as the essence of a properly functioning system of arts production and reception, it is important to support and encourage this process. This requires a view on arts marketing which differs from the ones commonly used – which is why the fourth part of the research focuses on developing of a new arts marketing concept, based on the most relevant arts marketing theories and a pragmatic definition of art. This concept will enable arts organizations to allow arts marketing to play a key role in their practice, while the autonomy of the artistic core is maintained. Implementation of such a concept implies that the existing obstacles found in the performing art practice, can be eliminated or avoided – which in the end should lead to an optimal correspondence between production and audience. However, in order for the new arts marketing concept to be successfully applied, it should be noted that the importance of art marketing has to be recognized and allowed to function at the highest level in the organization. This is a prerequisite. A working definition for the concept might be:

Arts marketing focuses on the optimization of the process of realization of potential values of an art experience, by 1. considering the (optimization of the) experience of the audience member as its central responsibility, 2. supporting the audience member in fulfilling their co-creative role, 3. supporting the organization in adopting and carrying out an attitude which is focused on both product and market, 4. constructing relationships with carefully selected users, employees and suppliers.

Considering the (optimization of the) experience of the audience member as its central responsibility, in the first place, implies the application of a more pragmatic definition of art. Although the form of a specific work is one of the most influential factors in the development of a specific (artistic) experience, it is no longer the (only) determining factor in whether an utterance can or cannot be considered as art. The audience member is absolutely essential in the process of art creation: their personal efforts are necessary to realize the potential values in the art work. His contribution can no longer be passive: a performance is not only to be attended, it has to be *experienced* (and this requires an active or co-creative attitude from the audience). By shifting the focus from a production itself to the experience of

the values of that production, an organization is encouraged to step into the perception of the audience member. This will evoke questions like 'What motivated this person to attend this particular performance?', 'On that basis, which aspects of the event can be expected to be of special interest to this person?' and 'Which values can be highlighted, enhanced or added in this particular context?'. Art organizations should be thinking about what specific aspects of their offerings can be valuable for which target groups, and about how they can make these values visible and accessible to them. Such a vision implies a final rejection of the Romantic, product-oriented definition of art - and thus creates possibilities for a better correspondence between production and reception. Arts marketing, which as a discipline focuses on optimizing the realization of potential values, is not only important in reaching the desired number of visitors (as is still assumed on a large scale), but it can also contribute substantially to achieving the artistic mission of the organization. Such a change in the way of thinking about arts marketing may help to reduce the tension between the product and the market orientation, and the still existing resistance against marketing as well.

The second aspect, supporting the audience member in fulfilling their co-creative role, is closely related to placing the experience in the center of the art process. As mentioned above: the art experience is not passive. Especially in the case of challenging art forms, the audience member needs to actively use their imagination to generate a meaningful perception. This demands a certain effort on the part of the user - and their co-creative role lies in this effort. If he succeeds in realizing the potential values of the artistic utterance by actively using their own skills, he can be regarded as its co-producer. From this perspective, it is the user's ability and responsibility to make an utterance into a work of art. The organization should support the audience member in this co-creative role - for example by organizing an accessible introduction for less experienced recipients to take their knowledge to the required level. For the more experienced, the organization may offer a lecture that challenges them to view the performance from a different perspective than they are used to. In doing so, the organization contributes to the optimization of the experience of both groups. Moreover, supporting the co-creative role of the audience can also help to achieve the desired balance in the orientation dilemma: since the audience member is getting involved in the process of defining and creating value in a relatively early stage, the distinction between producer and user tends to fade.

The fact that arts marketing should support the art organization in adopting and carrying out an attitude which is focused on both product and market, is the third component in the working definition given above. This means that the unique, distinctive features of both art and marketing need to be preserved and taken into account in decision making, because they can be mutually reinforcing. As stated earlier, it is essential for arts marketing to be able to function on the highest level in an organization and that the mission includes goals in terms both of the artists and the audience. To achieve these goals, it is necessary that the performing arts practice acquires more theoretical knowledge on marketing the arts. In general, potentially valuable developments in arts marketing theory tend to be overlooked by art organizations. However, when all departments and employees learn how to contribute to the optimization of the audience experience, and especially *why* this is necessary, there will be more understanding and a bigger demand for arts marketing. This will make the professionalization of the marketing department possible, enabling the possibilities of marketing to be used more effectively and, above all, in a more strategic way. The extended definition of artistic services, which divides the total experience into various dimensions, is a key concept in this. The total experience of an art work is defined by the different levels of the event, in constant interaction with the individual context of the user. It is essential, that the artistic core can be created in relative autonomy, in order that its artistic values can be guaranteed at all times. It is important to distinguish theatrical and musical values, so the approach of the marketing department can be focused on the characteristic features from the beginning.

The fourth component of the definition relates to the establishment of relationships with users, employees and suppliers, who have been carefully selected on the basis of the organizational mission. Relationship marketing is of great importance here, because it emphasizes the long term and the significance for art organizations to invest in the building of mutually satisfying relationships. Firstly, because it takes less effort to maintain a regular customer than to recruit a new one, and in the second place because of the rule 'the longer the relationship, the more profitable a customer will be for the organization'. In the performing arts, this profit does not have to be financial. It can also concern the

artistic objectives: the more often a visitor returns, the more familiar he becomes with experiencing what is on offer. In doing so, their ability to deal with artistic values can grow as well, which eventually will make him able to realize more values more quickly. Also, their experience may grow more intense. In selecting visitors for building relationships, it is very important that the organization determines which groups are the most likely to contribute best to achieving the (long-term) objectives.

Organizations that decide to make building relationships with audiences a central objective cannot escape the fact that they have to delve into the motivations and experiences of those audiences. The information arising from this can be valuable to the marketing department – especially in the process of designing marketing strategies to attract visitors. In order to bond with them and enticing them to become regular visitors, it may even be crucial. This requires an appropriate target group policy, which not only makes clear which values the organization wants to offer to which target groups, but also states how they plan to approach and retain these groups.

A relationship to be maintained has to be both dynamic and contain the possibilities for growth. Organizations have to constantly gather information, by means of a pro-active communication. An ongoing monitoring and evaluation of the experiences of audiences, and the extent to which the realized values correspond to the desired values, is of great importance. If an arts organization succeeds in building long-term relationships with audience groups that contribute to fulfilling the organizational objectives, it can have major consequences for the independence of the institution, and contribute significantly to reduced dependence on government subsidies.

Finally: back to the context of cultural policy

The answers to the sub-questions showed that arts marketing theory can be a valuable contribution to achieving a better correspondence between production and reception in the performing arts, and can thus also help to realize policy objectives. In this context, arts marketing theory provides answers to frequently asked questions in cultural policy, such as:

- How can a larger audience for the artistically challenging performing arts be attracted and, in the long run, maintained?
- How can the societal benefits of the arts be stimulated?
- How can the subsidy dependence of performing arts institutions (especially venues) be reduced?
- How can the efficiency of the Dutch performing arts system be improved?

By answering these questions, the functioning of the performing arts in the context of Dutch cultural policy (which featured in the first part of the research) can be reconsidered, in order to restore the weakened connection between artistic offerings and society. The answers are interesting from two different perspectives: that of the performing arts sector on the one hand, and that of the government on the other.

For the sector itself, it can be stated that in the present situation, the government is forcing the institutions to generate significantly more income from the market than they do now. This development offers bleak prospects especially to offerings that do not automatically attract a large audience, such as artistically challenging works, those by beginning artists, and more experimental initiatives. Because, according to theory, application of the suggested arts marketing concept leads to an optimal form of value creation, repeat visits and positive promotion, it is expected to lead to a larger audience for these kinds of offerings. A well-functioning arts marketing department, however, requires an investment in effort, time, and financial resources. But that is not all: it also needs the willingness of the organization to critically review their organizational structure and the job descriptions employed (for example: a close collaboration between marketing and programming will be essential). Moreover, for arts organizations that decide to start working in accordance with the suggested concept, it is an essential condition that they are fully convinced of the fundamental importance of the audience for their organization. After all, without this audience, it is impossible for the potential values of performances to come about – putting at risk the organization's very right to exist. This notion should, together with the artistic vision, be included in the organizational mission. It is also very important that the organization determines *what* it wants to be to *whom*, and it is crucial that this is already done at organizational level.

A renewal of the Dutch performing arts system, in which venues will be more selective in their programming (leading to fewer productions but more performances), has a number of advantages for the sector. One of the most important ones is the fact that the marketing department of a venue can pay more attention to every production than they are able to do now. Not only will there be more time and space to explore the potential values of the production, but there are also more possibilities for targeting audiences and designing strategies to attune the desired and potential values of audience and production. In addition, a stronger connection between producers and venues will lead to a better cooperation and a bundling of forces, resulting in more continuity and a more effective system of audience building. And, when the same production is to be seen a few nights in a row, word of mouth promotion will also have a better chance.

With regard to the answers to the government's concerns, it should especially be pointed out that, when it comes to art, it is impossible to assume that there is a large audience for all types of utterances. However, this does not mean at all that it is impossible to build an audience for these offerings, since the experiences generated by these kinds of productions can have highly valuable consequences for audience members as well (such as gaining insight in personal and existential issues, positive freedom, expansion of consciousness, development of the imaginative powers, or development of personal identity). And society will benefit as well when these effects are experienced by many people, not only because they can bring about values such as independence and the ability to make well-considered choices, but also because they can help increase empathy and understanding for the 'unknown'.

The fact that artistically challenging productions have more difficulties attracting large audiences is partly due to the fact that the experience of artistic values requires not only a certain motivation but also a certain level of competence. The ability to deal with art, to use the powers of imagination, has to be learned – which is exactly why there needs to be investment in the development of the audience. Education in schools is an important instrument, of course, but arts marketing can play a role here as well: firstly, by its ability to make the connection between (latent) needs and the valuable effects of the art experience visible to the (potential) user, and secondly, by giving this (potential) user exactly the right information he or she needs to be able to experience the (artistic) values of the performance. The probability that the user experience will be positive is thereby increased, and thus the chance of a repeat visit is as well. With each visit is further contributed to the user's development and an increasingly better set of skills, which will enable him to deal with increasingly challenging aesthetic utterances. In this process, an adequate approach to optimize the experience is absolutely required of the marketing department.

This study shows that, to be able to set the necessary goals, develop strategies and design corresponding tactics, the knowledge and the experience of marketing departments within arts institutions is far from sufficient. For these organizations, it will be very difficult to start building a larger audience (especially for the artistic forms of performing arts). To make this possible, it is essential that the government specifically begins supporting the development of efficient arts marketing departments within the (subsidized) organizations. First of all, knowledge must be increased, on both theory itself and its practical application. Secondly, the level of the research performed (which is necessary for an efficient marketing policy) needs to be improved as well. And, in the third place, arts organizations should also be paying more attention to evaluation of their results. As soon as the arts marketing departments are functioning properly, they can really start working on building audiences and maintaining the relationships with them. Eventually, for arts institutions, this will result in a circle of regular visitors, whereby the subsidy dependence may be reduced.

To make all this possible, a number of measures have to be taken in order to increase the efficiency of the performing arts system as a whole. The current system, in which venues present a different production every night, leaves no room for the effective implementation of marketing strategies. It also makes it difficult for venues to use their programming to define their own, unique identity. And that, in turn, leads to difficulties in relationship building with audiences, for whom it is often important to be able to identify with the organization. The diversity and the pace with which different productions succeed one another ask too much of the marketing department, since every production has different core values which should be communicated to different target groups in different ways. In order to be

able to effectively connect an audience to a performance, for every single production a different marketing approach is demanded. In the current system, there is no time for that – and instead, the marketing practice of an extremely diverse and constantly changing range of performances and concerts is, strangely enough, characterized by standardization. Also, word-of-mouth promotion, which is one of the most effective promotional tools, stands no chance in the current system; when someone, at the suggestion of a friend or neighbor, decides to attend a performance, it is very likely that it has already traveled to another city.

In short, it is possible to reduce the subsidy dependence of arts organizations. The government's proposed cuts, however, do not contribute to this. It would have been wiser to immediately invest the money released by these cuts in the performing arts sector again – preferably in two ways.

Firstly, the structure of the system should evolve towards greater continuity and internal consistency: less productions, but more performances – and a stronger bond between theatre companies (and orchestras) and venues. This contributes to the development of the unique identities of different institutions and the strengthening of their position in social and cultural fabric. It will benefit efficiency, it offers the (potential) audience more certainty, and it gives marketing departments the opportunity to, firstly, attend to the target groups more specifically, secondly, to build sustainable relationships with them, and lastly, to help the audience in their artistic development.

Secondly, authorities should be giving performing arts institutions time and space to improve their theoretical and operational knowledge on the use and the benefits of arts marketing, so that these organizations get a real chance to adopt the required, more market-oriented way of thinking and acting. Given the current gap between theory and practice, there is still a lot to gain: right now, it cannot be considered surprising that the artistically challenging performing art forms are attracting a relatively small audience.